

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**  
**APLICACIÓN Y EFECTOS DE LA ENTREVISTA CLÍNICA EN LOS**  
**PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA CIUDAD DE**  
**MEDELLÍN**

**ANA CATALINA BOTERO RAVE**  
**LINA MARÍA GÓMEZ SIERRA**

**UNIVERSIDAD EAFIT**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**  
**MEDELLÍN**

**2016**

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>6</b>
<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>III. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>9</b>
<b>Enfoque y Método.....</b>	<b>9</b>
<b>Participantes y procedimientos.....</b>	<b>14</b>
<b>Técnicas de recolección de la información .....</b>	<b>15</b>
<b>Análisis de la información.....</b>	<b>17</b>
<b>Ruta Metodológica .....</b>	<b>18</b>
<b>Consideraciones éticas de la investigación.....</b>	<b>20</b>
<b>Antecedentes.....</b>	<b>21</b>
<b>Historia del quehacer psicológico .....</b>	<b>29</b>
<b>Historia de la Psicología.....</b>	<b>29</b>
<b>La entrevista tradicional como método .....</b>	<b>34</b>
<b>Historia de los procesos de selección de personal.....</b>	<b>34</b>
<b>La entrevista de selección de personal tradicional .....</b>	<b>36</b>
<b>V RESULTADOS .....</b>	<b>49</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>49</b>
<b>La entrevista clínica al servicio de la selección de personal .....</b>	<b>49</b>
<b>Ventajas y desventajas del uso de la entrevista clínica al servicio del proceso de selección de personal.....</b>	<b>62</b>
<b>Las organizaciones y el uso de la entrevista clínica.....</b>	<b>71</b>

<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>88</b>
Consideraciones éticas en el proceso de entrevista clínica al servicio de la selección de personal.....	88
Desarrollo de un informe de selección de personal con un contenido y estructura que da respuesta a las consideraciones éticas del quehacer del psicólogo.....	89
La formación profesional como una necesidad en el desarrollo de entrevistas de selección de personal desde una mirada ética .....	99
El tiempo de las entrevistas clínicas para la selección de personal.....	107
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>114</b>
Anexo 1: Memoria metodológica .....	114
Anexo 2: Guía de entrevista para responsables del proceso de selección.....	125
Anexo 3: Guía de entrevista para Psicólogos clínicos .....	126
Anexo 5: Guía de entrevista para Psicólogos Profesionales .....	132
Anexo 6: Guía de entrevista para Jefes de Pregrado en Psicología .....	135
Anexo 7: Estudiantes de Pregrado de Psicología .....	138
Anexo 8 Cronograma de actividades.....	140
Anexo 9: Formato de consentimiento informado.....	142
Anexo 10: Formato de triangulación.....	143
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>144</b>

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación surgió del quehacer profesional de los investigadores al encontrarse errores comunes en el proceso de selección de personal, los cuales dificultan el logro de su objetivo principal: la vinculación de un candidato idóneo para desempeñar un puesto de trabajo.

Se decide entonces buscar a través del proceso investigativo una respuesta a cómo puede lograrse que dichos procesos de selección sean más certeros, y de ser así, si existe una técnica que pueda disminuir los sesgos de la entrevista de selección de personal. Se define iniciar el proceso investigativo indagando sobre algunas técnicas utilizadas para entrevistas de selección de personal y cómo estas son enseñadas a los profesionales dentro de una organización, más específicamente la entrevista tradicional y más tarde, la entrevista clínica.

Se encuentra que en el proceso formativo de dichos profesionales se realiza un entrenamiento somero lo que lleva a la necesidad de profundizar en el estudio de la herramienta y a la delimitación de sus alcances en términos de validez y confiabilidad. Entonces surgieron varios interrogantes que sirvieron como guía para el proceso de investigación, ¿es la falta de entrenamiento en la entrevista de selección de personal el responsable de los resultados poco fiables en el proceso?, ¿existen herramientas diferentes a la entrevista tradicional que se apliquen en la selección de personal?, ¿será posible que la herramienta en sí tenga fallas?

Al explorar estos interrogantes, se encuentran respuestas afirmativas tanto en la literatura como en el trabajo de campo; esto explica por qué un número creciente de

organizaciones comenzó a implementar entrevistas clínicas en sus procesos de selección de personal, convirtiéndose en un fenómeno novedoso en el campo organizacional, que según los encargados que la aplican podría aumentar la confiabilidad y validez del proceso de selección de personal. Como consecuencia, se define plantear la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las aplicaciones de la entrevista clínica en los procesos de selección de personal?

Para continuar con el desarrollo de la investigación, fue necesario presentar, a manera de contexto, la historia del quehacer psicológico y de la psicología; luego explorar los antecedentes, es decir, aquellos trabajos de investigación que habían abordado problemáticas afines al tema de estudio en nuestro contexto. Luego se explica qué se entiende y cómo se ha aplicado la entrevista tradicional en los procesos de selección de personal. A continuación se describe la entrevista clínica y se compara con la entrevista tradicional, identificando sus ventajas y desventajas, es decir, los límites en su aplicación. Finalmente se discuten las consideraciones éticas que devienen de la aplicación de la entrevista clínica en el campo organizacional.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

**Título:** Aplicación de la entrevista clínica en los procesos de selección de personal en la ciudad de Medellín.

**Pregunta:** ¿Cuáles son las aplicaciones y los efectos de la entrevista clínica en los procesos de selección de personal?

### **Objetivo general**

Comprender los efectos del uso de la entrevista psicológica en el proceso de selección de personal en algunas empresas de la ciudad de Medellín.

### **Objetivos específicos:**

- Comprender las características de la entrevista clínica psicológica y describir sus elementos constitutivos.
- Diferenciar la entrevista clínica psicológica de la entrevista de selección de personal tradicional.
- Indagar en algunas organizaciones por el proceso de implementación de la entrevista clínica y sus efectos en los procesos de selección de personal.
- Develar ventajas y desventajas de la implementación de la entrevista clínica psicológica en el proceso de selección de personal para entender sus implicaciones éticas.

## JUSTIFICACIÓN

La selección de personal es un asunto de vital importancia para las organizaciones, ya que a través del trabajo de las personas es que se labra el camino para el cumplimiento de la visión, la misión, las estrategias y metas organizacionales. No es otra la razón para buscar develar la confiabilidad de las entrevistas individuales en los procesos de selección, ya que es el personal al interior de la organización el que define el éxito o fracaso de la misma.

La presente investigación contribuye al desarrollo de una gestión humana con una cuota de credibilidad, ya que al identificar las dificultades que influyen en el desarrollo de una adecuada entrevista de selección individual, se puede concebir una herramienta que conlleve a encontrar personal más ajustado a cada realidad organizacional.

La entrevista de selección es objetivamente una entrevista de investigación como lo plantea Acevedo y López (1998, p. 10), ya que su pretensión es la construcción de un sentido social de la conducta individual a través de la obtención de un conjunto de información. Teniendo en cuenta las prácticas actuales generales en las entrevistas de selección podríamos preguntar ¿es esta la razón por la que Goodale (1998) menciona que la entrevista de selección es la más usada en el medio de la Gestión Humana, la más investigada y a la vez la que falla con mayor frecuencia? Cabe preguntarse, ¿qué falla, la entrevista o el entrevistador?, ¿la aplicabilidad del instrumento o el uso que se le da?, ¿la pertinencia del tipo de entrevista realizado? o ¿la formación de los

psicólogos? Todos los elementos mencionados en las preguntas pueden influir en la confiabilidad de la entrevista de selección de personal.

Desde el ámbito teórico, esta investigación tendrá un aporte valioso para la psicología organizacional en el campo de la entrevista individual de selección de personal, ya que puede aportar información para incluir en los programas de formación en psicología y a replantear dentro de las universidades cómo se prepara y entrena a los futuros profesionales en la aplicación de la herramienta de entrevista individual tanto en el campo clínico como organizacional.

En el campo social la presente investigación tiene una alta importancia, dado que en el proceso de entrevista se puede evidenciar el componente humano dentro de la selección, componente en el cual se reconoce al candidato por sus características, competencias y habilidades, más que por sus condiciones de vida y apariencia.

Los resultados de esta investigación podrán orientar los procesos de selección de personal hacia una inclusión más amplia de candidatos, ya que en su aplicación interfieren factores ajenos al cargo como la imagen personal, los prejuicios socio-económicos, condiciones de salud, edad, raza o género, entre muchos otros que afectan las decisiones de contratación, dejando de lado candidatos óptimos para desempeñar las vacantes en la organización. El mejoramiento de este proceso y la comprensión de los efectos del uso de esta herramienta clínica podrían mejorar la transparencia, confiabilidad, claridad y oportunidad, evitando los factores de discriminación dados por el entrevistador como lo son percepciones proyectivas, los sesgos y demás factores que implican consideraciones éticas en su implementación.



### III. DISEÑO METODOLÓGICO

#### **Enfoque y Método**

La presente investigación posee un *enfoque cualitativo*, el cual permite comprender e interpretar un fenómeno desde la perspectiva de los participantes (Hernández-Siamperi, Collado, Baptista, 1997). Dentro de la investigación se examinará el uso de una realidad de carácter social, la entrevista individual en los procesos de selección de personal y posteriormente se desarrollará una interpretación de acuerdo con lo analizado. Para Botero (2001) el modelo cualitativo trabaja sobre la observación de determinado tipo de relaciones y experiencias de los participantes (ya no llamados sujetos de la investigación), y, principalmente:

[...] rechaza los ideales de una ciencia positivista para resaltar la importancia ya no de variables medibles con precisión sino de experiencias, ya no de números sino de intensidades, ya no de encuestas sino entrevistas abiertas, ya no de estadística sino de impresiones en los participantes, ya no la pretendida neutralidad del investigador cuantitativo sino la experiencia y vivencia del fenómeno por parte del participante (p. 67).

En este orden de ideas, al relatar el desarrollo de un estudio de investigación cualitativa se ha de mostrar que en verdad el investigador construye la propia investigación y lo hace empleando la reflexividad (de la Cuesta, 2003). La reflexividad convierte al investigador en actor de su estudio e instrumento de la indagación con que construye el diseño, como producto de las decisiones que toma. El diseño cualitativo, que debe ser flexible, se adapta, se transforma y se rehace al

avanzar el estudio en un continuo proceso interpretativo. Así lo explica de la Cuesta (2003) retomando a Denzin y Lincoln (1994):

Al ser reflexivo el investigador se relaciona íntimamente con el tema de investigación y con los informantes, y se involucra en su mundo social [...]. La reflexividad involucra al investigador en un estudio no como protagonista sino como actor. Se ha descrito al investigador cualitativo como un *bricoleur*, para indicar que investigar es un acto creativo, en el que selecciona materiales y crea su estudio. El investigador no se borra en un estudio cualitativo, sino que, por el contrario, se convierte en un instrumento, un vehículo para obtener datos y comprender la experiencia del otro (p. 5).

Para Sandoval (2002) los planteamientos anteriores refuerzan el acento en la manera dinámica y plural de comprender la realidad humana en la investigación cualitativa. De allí que “la tarea entonces, de comprender esa realidad parte de aceptar la multidimensionalidad de lo humano así como el carácter aproximativo y provisional de dicho conocimiento” (Sandoval, 2002, p. 36).

De manera similar, Tamayo y Tamayo (1999) afirma que la una de las características principales de la investigación cualitativa es que siempre está influida por los valores del investigador, la teoría que utiliza, el contexto y las estructuras etnográficas. Basado en esto, el autor menciona:

La construcción de objetos dentro de las diversas tendencias de investigación cualitativa obedece a un proceso de esclarecimiento progresivo en el curso de cada investigación particular. Este se alimenta continuamente, de la confrontación permanente de las realidades intersubjetivas que emergen a

través de la interacción del investigador con los actores de los procesos y realidades socio-culturales y personales objeto de análisis, así como, del análisis de la documentación teórico, pertinente y disponible (Tamayo y Tamayo, 1999, p. 55).

De este modo, la investigación cualitativa es holística, abierta, no impone visiones previas, es interactiva y reflexiva, en un movimiento en espiral constituido por la relación entre el investigador, la teoría, el objeto de estudio, el sujeto investigado y el contexto de aparición del fenómeno.

Complementando lo anterior, el *diseño* de la investigación es de tipo *transeccional o transversal*, ya que la recolección de los datos se hace en un momento único (Hernández-Sampieri, et al., 2010). La recolección de los datos se hace para el tiempo de la investigación, no se realizará un seguimiento periódico al fenómeno investigado ni busca generalizar hallazgos en un periodo de tiempo más largo.

El *alcance* es de tipo *descriptivo* (Hernández-Sampieri et al., 2010), pues a partir de este, pretendemos descubrir con precisión las características y dimensiones de un fenómeno que ocurre en el contexto organizacional, particularmente en algunos procesos de selección de la ciudad de Medellín.

El *método* de la presente investigación es *fenomenológico* (Hernández Sampieri, et al., 2010; Mertens, 2005), ya que el estudio se enfoca en el entendimiento de las experiencias individuales y pretende conocer el uso de las entrevistas clínicas en los procesos de selección. Laverty (2003) retomando diversos autores, sostiene que:

La fenomenología es esencialmente el estudio de la experiencia vivida o el mundo de la vida (van Manen, 1997). Su énfasis está en el mundo vivido por

una persona, no el mundo o la realidad como algo separado de la persona (Valle et al., 1989) [...] Polkinghorne (1983) identificó este enfoque para tratar de entender o comprender los significados de la experiencia humana tal como se vive. [...] El estudio de estos fenómenos tiene la intención de regresar y volver a examinar las experiencias otorgadas y quizás descubrir significados nuevos u olvidados (p. 4).

Adicionalmente, se hará uso del *método analítico* (Lopera, Ramírez, Zuluaga y Ortiz 2010) como método de análisis del discurso, para descomponer en sus elementos básicos una realidad concreta con el fin de identificar las causas, la naturaleza y sus efectos. Posteriormente se desarrolla una síntesis unificadora que permita crear categorías, conceptos y clases.

Todo esto se dará desde una mirada hermenéutica, ya que la construcción de los conceptos de la investigación y la validez de la misma, se dan desde la interpretación y el rigor de los investigadores (Cisterna, 2005). En este mismo sentido, Hein & Austin (2001, p. 9) explican que el *método fenomenológico-hermenéutico* implica un proceso de contextualización y amplificación, más que buscar una esencia estructural. Se trata de fenómenos que estudian con atención los detalles concretos y experienciales, evitando en lo posible los supuestos teóricos previos.

Para Sandoval (2002) la hermenéutica utiliza la metáfora del texto que puede ser interpretado como vía para comprender la complejidad de la realidad social. La interpretación de dicho texto tiene caminos metodológicos particulares que lo diferencian de otras modalidades de investigación, así:

El principio que fundamenta la manera de proceder expuesta, es la necesidad del contacto directo con los actores (sujetos) y con los escenarios en los cuales tiene lugar la producción de significados sociales, culturales y personales para poder descubrir o reconocer, los conflictos y fracturas, las divergencias y consensos, las regularidades e irregularidades, las diferencias y homogeneidades, que caracterizan la dinámica subyacente en la construcción de cualquier realidad humana que sea objeto de investigación (Sandoval, 2002, p. 67-68).

El investigador, desde el enfoque hermenéutico, mantendrá la experiencia del *distanciamiento* en el acto interpretativo, es decir, manteniendo el significado del fenómeno investigado sin recaer en las proyecciones propias del investigador que busca confirmar sus ideas previas. Para Ricoeur: “aunque la conciencia se caracteriza esencialmente por su dependencia del sentido, ese sentido puede ser mantenido a distancia [y ser] interpretado” (2001, citado por Grondin, 2008, pp. 111). De manera similar, Martínez (1999) citando a Radnitzky (1970) y a Kockelmans (1975) nombra a este proceso *autonomía del objeto*. Este canon de la técnica hermenéutica o de la ciencia interpretativa, proclama que el texto debe comprenderse desde adentro, es decir, “tratar de entender lo que el texto dice acerca de las cosas de que habla, entendiendo al texto en sí y a los términos en el sentido en que son usados” (Martínez, 1999, p. 136), de manera que, al tratar la validez intersubjetiva de una interpretación “la fuente y el criterio del significado articulado es y permanece en el fenómeno mismo” (Kockelmans, 1975, citado por Martínez, 1999, p. 137).

## **Participantes y procedimientos**

El criterio de selección de los participantes es por *conveniencia*, de acuerdo a lo planteado por Hernández Sampieri y otros (2010), ya que la muestra que se utiliza es una muestra disponible a la que se tiene acceso. Los participantes de la presente investigación serán psicólogos clínicos, responsables del proceso de selección en las organizaciones, estudiantes de psicología, profesionales de la psicología organizacional, jefes de pregrado de psicología y participantes del proceso de entrevista clínica en el proceso de selección de personal de la ciudad de Medellín.

Se invita a participar de la muestra a cuatro (5) responsables del proceso de selección en las organizaciones, de algunas organizaciones de la ciudad de Medellín que realizan entrevistas clínicas dentro del proceso de selección de personal. Se entrevistan a dos (2) psicólogos clínicos que realizan entrevistas clínicas para el proceso de selección de personal de algunas organizaciones en la ciudad de Medellín. También dos (2) candidatos que han participado en procesos de selección de personal que involucran la entrevista clínica en ellos. Se entrevistan adicionalmente dos (2) estudiantes de Psicología en etapa práctica y finalmente, se entrevista un (1) director de pregrado de Psicología. Siendo un total de doce (13) entrevistas individuales semiestructuradas. (Ver talbla 1).

Tabla 1: Perfil de personas entrevistadas en la Investigación

Nº	Rol	Años de Experiencia	Perfil
1	Psicólogos clínico	10	Psicólogo
2	Psicólogos clínico	10	Especialista en Psicología Jurídica y Forense - Consultor
3	Representante de empresa responsable de procesos de selección	11	Psicóloga
4	Representante de empresa responsable de procesos de selección	4	Psicóloga
5	Representante de empresa responsable de procesos de selección	10	Psicóloga - Administradora de Negocios
6	Representante de empresa responsable de procesos de selección	6	Psicóloga
7	Representante de empresa responsable de procesos de selección	15	Psicóloga
8	Participante de la entrevista de selección clínica	3	Ingeniera de Producción
9	Participante de la entrevista de selección clínica	3	Comunicadora Gráfica Publicitaria
10	Profesional Psicólogo Organizacional	4	Psicólogo - Especialista Gerencia del Desarrollo Humano
11	Jefe de pregrado de Psicología	14	Psicólogo - Mg en Ciencias de la Administración - Actualmente Doctorado en Administración
12	Estudiante de Pregrado de Psicología	0	Psicóloga
13	Estudiante de Pregrado de Psicología	0	Psicóloga

### Técnicas de recolección de la información

La entrevista es una de los principales instrumentos de recolección de información (Bonilla y Rodríguez, 1997; Taylor y Bogdan, 1987; Botero, 2001). La entrevista cualitativa puede ser definida como "una conversación o un intercambio verbal cara a cara, que tiene como propósito conocer en detalle lo que piensa o siente una persona con respecto a un tema o a una situación particular" (Bonilla y Rodríguez, 1997, p. 93).

Botero (2001) afirma que la entrevista cualitativa tiene como principal objeto el descubrir las experiencias de vida en torno al fenómeno investigado, es decir, las vivencias de los participantes de la investigación. Agrega, que en la investigación cualitativa el experto es el informante, pues es él quien aportará su particular visión a un investigador. Adicionalmente, existen varias características que la diferencian de otros tipos de entrevista; entre ellas el autor menciona: se compone de preguntas abiertas que buscan descripciones; no se usan preguntas dicotómicas; hay un plan de entrevista o guía que está sujeta a cambios; se formulan preguntas singulares, es decir, con relación a una sola idea; se retroalimenta al informante, ya sea verbal o no verbal. Como consecuencia:

La entrevista cualitativa se reconoce más en la conversación que en la entrevista cuantitativa, pues hay una aceptación de un "otro" con derecho a la palabra, a diferencia del otro modelo donde la entrevista se caracteriza por su inflexibilidad, lo que implica de suyo una negación al diálogo para permitir una relación de respuestas a un cuestionario (Botero, 2001, p. 70).

En coherencia con el método y los objetivos propuestos, se eligieron realizar entrevistas semiestructuradas individuales. Según Hernández-Sampieri, et al. (2010) para realizar una entrevista semiestructurada se desarrolla una guía de preguntas la cual está sujeta a cambios, ya sean adiciones o reestructuraciones, con miras a ampliar la información requerida para encaminar el cumplimiento del objetivo, identificar con precisión las características y dimensiones del fenómeno de entrevistas de selección individual de algunas empresas en la ciudad de Medellín. (Ver anexos 2, 3, 4, 5, 6 y 7).



## **Análisis de la información**

Se usará la triangulación apoyada en el sistema categorial, como sistema de análisis. Se abordará la información obtenida desde una perspectiva hermenéutica y cualitativa por su carácter interpretativo que busca la comprensión, en este caso, del comportamiento del ser humano en un contexto situacional (Ver anexo 10).

Dentro del proceso de investigación del que es objeto el presente documento, se realizarán triangulaciones de la información por estamento con los datos obtenidos mediante instrumentos y con la información del marco teórico. Se analiza la información de acuerdo con las categorías iniciales de la investigación y las categorías emergentes que surgieron en el campo, para luego ser contrastado con la indagación teórica. Se procura “escuchar lo emergente” para evitar forzar la interpretación de los hallazgos (Kelle, 2005).

Es preciso recordar que la validez y la rigurosidad en la investigación cualitativa están basada en el consenso y la interpretación de evidencias, en un proceso espiral y multicitelo debido al diseño flexible. Para Tamayo y Tamayo (1999, p. 55-56) esto significa que:

[...] las hipótesis no son fijas a lo largo del proceso de investigación, sino que se trabajan dentro de un enfoque heurístico o generativo, lo que significa que cada hallazgo o descubrimiento con relación a ellas, se convierte en el punto de partida de un nuevo ciclo investigativo dentro de un mismo proceso de investigación.

[...] Los investigadores cualitativos buscan resolver los problemas de validez y de confiabilidad por las vías de la exhaustividad (análisis detallado y profundo) y del consenso intersubjetivo.

Para dar cuenta de este proceso, se realizó la memoria metodológica la cual detalla y describe los principales momentos investigativos, con el ánimo de explicar los diferentes cursos que toma la investigación durante el proceso de contrastación entre la teoría y el campo (Ver Anexo 1).

### **Ruta Metodológica**

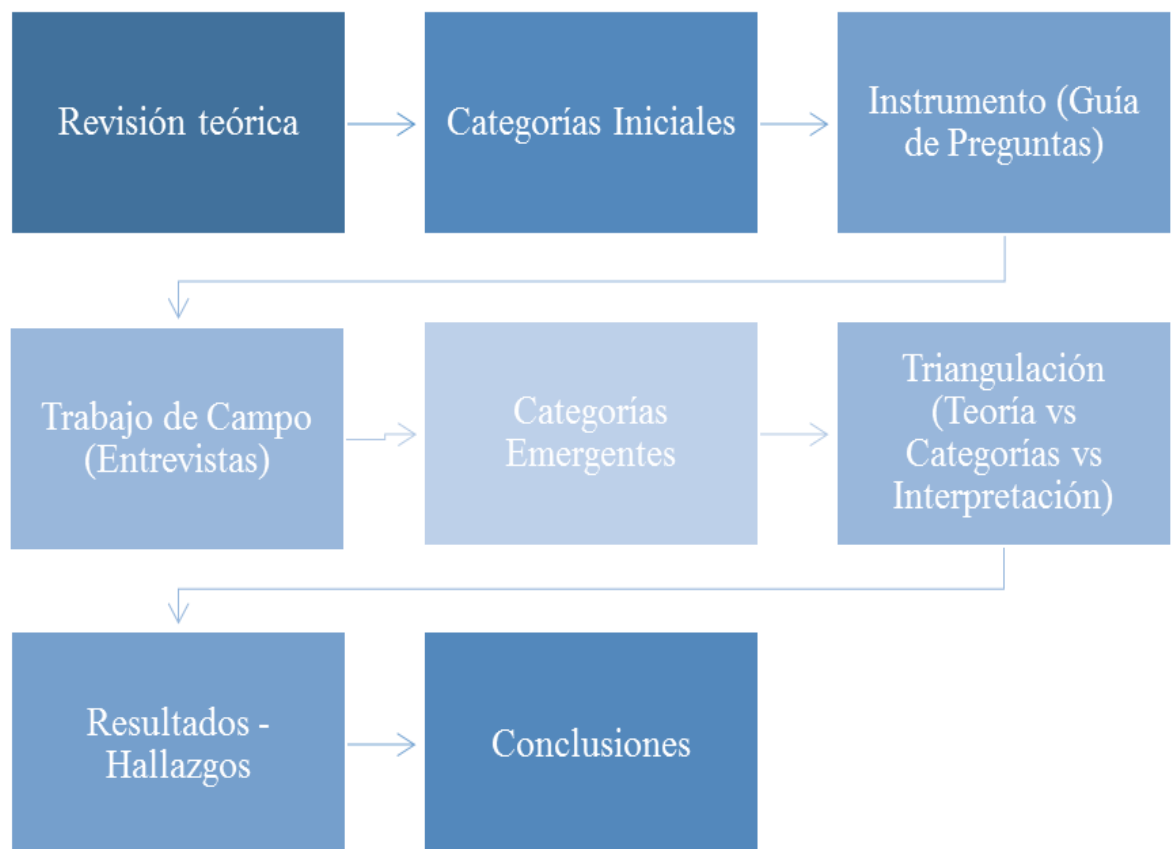
Para definir las categorías de análisis de la información y el rumbo que toma la investigación, se realizó inicialmente una revisión de los antecedentes y referentes teóricos. Dicha revisión llevó a la definición de la pregunta de la investigación, los objetivos, las categorías iniciales y la elección de la metodología a implementar para estudiar el fenómeno a investigar. (Ver figura 1)

Los referentes teóricos iniciales fueron escogidos desde la psicología organizacional, a partir de la lectura de autores representativos como Hernández (2008) y su texto “Los procesos de selección implicaciones del aspirante”; Goodale (1998) en “La entrevista, técnicas y aplicaciones para la empresa”; Swan (1991) con “Cómo escoger el personal adecuado”; Breakwell (2000), Montmollin (1999) y “Los psicofarsantes”. A partir de esta exploración, se retomaron otros autores y papers académicos que discutían la validez y confiabilidad de la entrevista tradicional.

Para resolver la pregunta y alcanzar los objetivos de investigación se definen las siguientes categorías iniciales: la entrevista tradicional de selección de personal, la entrevista clínica de selección de personal, consideraciones éticas del ejercicio

clínico, validez y confiabilidad, efectos y organización. Teniendo claras las categorías iniciales, se construyen las preguntas guía que serán incluidas en el instrumento de recolección de información (entrevistas semi-estructuradas) previas al ingreso al campo.

Durante las entrevistas y paralela al análisis de la información, se identifican nuevas subcategorías o categorías emergentes en los discursos de los sujetos entrevistados. Como consecuencia, se amplía la información teórica y se enriquece la interpretación para comprender los efectos de la entrevista clínica en los procesos de selección. Entre las categorías emergentes se incluyen: entrevistas, resultados, comunicación verbal y no verbal, preparación de los profesionales, entrenamiento, elaboración de informes psicológicos y confiabilidad. Al proceso antes mencionado se le conoce como triangulación de la información, donde confluyen los referentes teóricos, el análisis de los discursos obtenidos en el campo y las interpretaciones de los investigadores.



**Figura 1. Ruta metodológica.**

### **Consideraciones éticas de la investigación**

Los hallazgos de la presente investigación no pretenden ser generalizados ni dan cuenta de todas las entrevistas clínicas psicológicas, o todas las aplicaciones clínicas en contextos organizacionales, solo de los casos mencionados y estudiados durante la investigación. Se reconoce la naturaleza cambiante de los fenómenos sociales, así como los aspectos dinámicos de las percepciones humanas de los sujetos que colaboran en el estudio.

Para su participación, cada sujeto firma un consentimiento informado a través del cual, se garantiza la confidencialidad de su identidad e información personal dejando constancia que su participación es voluntaria. Además se aclara que el uso de la información será exclusivamente para fines investigativos (Ver Anexo 9).

## IV. MARCO REFERENCIAL

### Antecedentes

Se hace necesario recurrir a la historia y al estudio de sus antecedentes, aquellos trabajos de investigación que preceden el nuestro. Dentro de la abundante bibliografía sobre la entrevista individual como instrumento de evaluación para el proceso de selección de personal, se revisaron antecedentes teóricos de diferentes fuentes, como libros, artículos y tesis, que exponen teorías sobre este tema en particular y desarrollan elementos importantes para sus aplicaciones en los diferentes campos de la psicología.

En primera instancia, el proceso investigativo inició con las preguntas, ¿quién definió la entrevista como un método válido para tomar decisiones respecto a la aptitud de un candidato, para el desarrollo de unas responsabilidades específicas en un perfil?, ¿quién pensó que este método sería un insumo apropiado que proporcionaría evidencias para tomar decisiones acertadas?

Richard Niece en su revisión comprensiva de la literatura de la entrevista de trabajo, *The Interview and Personnel Selection: ¿Is the Process Valid and Reliable?* (1983), menciona que la entrevista es la técnica más usada en los procesos de selección de personal al interior de las organizaciones, ya que estas confían ampliamente en la exactitud de sus resultados, pues dicho proceso revela información que no es posible con otros métodos. Entonces la entrevista se convierte en la herramienta definida como método principal disponible, para verificar y contrastar la realidad del candidato con la información recibida en su aplicación. Sin embargo, Niece (1983)

se pregunta ¿es la entrevista un proceso digno de aceptación universal?, ¿provee información profunda y acertada acerca del candidato?, ¿revela exitosamente las habilidades, aptitudes y actitudes del candidato? y ¿es realmente el candidato más calificado quien obtiene el empleo?

Acevedo y López (1998 p. 161) consideran que la entrevista es un recurso indispensable en el proceso de selección, por la cantidad de información que puede proveer y develar. Además de ser esta la única herramienta que por su carácter social interactivo le permite al entrevistador acceder, conocer y evaluar distintos aspectos humanos del candidato. Para conseguir este objetivo es importante tener claro que los responsables de la entrevista de selección deben tener una formación y un entrenamiento exhaustivo en la mencionada técnica, ya que de lo contrario sucederá lo que los autores mencionan dentro de sus investigaciones, el proceso de selección de personal dentro de una organización se dará como un método “inepto e inútil”.

Para Acuff (1981), la entrevista es una de las etapas de mayor responsabilidad dentro del proceso de selección. A pesar de esto, solo una pequeña cantidad de las personas que la realizan están calificadas para desarrollarla. Para el autor, solo el 50% de los procesos resultan en la selección del personal adecuado y calificado para el cargo, concluyendo que la entrevista es la metodología más usada y aun así, la menos confiable de las herramientas de selección, pues el entrevistador habla el 80% del tiempo, restando lugar a importantes espacios que proveen el silencio y la narración libre, ya que estos pueden hacer que el entrevistado provea información importante de su estructura de personalidad dentro de la asociación de los mismos a su discurso.

Niece (1983) en su investigación menciona que lo crítico dentro del proceso de la entrevista de selección se centra en las debilidades del entrevistador, la falta de entrenamiento, la lectura subjetiva de las respuestas, los sesgos y las preguntas inconsistentes y poco confiables.

Swan (1991) por su parte, concuerda con las anteriores revisiones afirmando cómo la entrevista es una herramienta importante en el proceso de selección de personal. Sin embargo, quienes se encuentran a cargo del desarrollo del proceso cometen errores de contratación, por no haber aprendido las técnicas necesarias y desarrollado habilidades específicas para el desarrollo del proceso a la luz de dicha herramienta. Además, nos habla de algunos errores comunes de los entrevistadores: hablar demasiado, llegar rápidamente a conclusiones, hacer inferencias en los hechos, desconocer requisitos o perfiles del cargo, la falta de utilización de un método adecuado, entre otras.

Al consultar los entrevistadores mismos, éstos raramente admiten que las decisiones de contratación se basan en factores ilógicos. Nunca aceptan que hayan premiado a un candidato dándole empleo, gracias a su buen sentido del humor o como tributo a la forma enérgica de dar la mano o mantener el contacto visual, o a su aspecto similar al de un empleado que resulto eficiente en el pasado. Con más frecuencia, pero también rara vez, admiten que el instinto o la intuición fueron la base primaria de sus decisiones (Swan, 1991, p. XVI).

Para Heflich (1981) el mayor dilema del entrevistador es la inhabilidad para encajar el candidato adecuado con la posición adecuada. Encontrar la persona indicada

depende netamente de la habilidad del entrevistador para evaluar los “valores” del aplicante, sus creencias, formas de relacionarse, capacidad de respuesta y capacidad de desarrollo de tareas. El aplicante debe ser evaluado de acuerdo a su sistema de valor propio y no de acuerdo a lo bien que pueda reflejar los valores del entrevistador.

Así mismo, Bucalo (1978), subraya cómo a menudo las preguntas del entrevistador tienden a ser irrelevantes y poco tienen que ver con el perfil del cargo, pues no logran evidenciar las características necesarias para el desarrollo de una labor específica. El proceso de entrevista de selección de personal, debe ser estructurado y enfocado para permitir evidenciar el cumplimiento de las habilidades y fortalezas de los candidatos, para el desarrollo de las tareas de un cargo en particular.

Tabla 2: Fallos en la entrevista de selección

<b>1.</b>	<b>La mala planificación.</b>
a.	Los entrevistadores no conocen sus objetivos.
b.	Los entrevistadores no planifican ni estructuran la entrevista.
c.	Los entrevistadores no conocen el puesto de trabajo al que aspira el candidato.
<b>2</b>	<b>El enfoque psiquiátrico.</b>
a.	El entrevistador asume el rol de psiquiatra aficionado.
b.	El candidato es juzgado con criterios inapropiados.
<b>3.</b>	<b>Los entrevistadores son seres humanos.</b>
a.	Abundan las actitudes personales y los estereotipos.
b.	Aparecen sesgos de primeras impresiones y se precipitan las conclusiones.
c.	Olvidos del entrevistador.
<b>4.</b>	<b>Las entrevistas violan las normas de la EEO (Equal Employment Opportunity Commission).</b>
a.	El entrevistador trata temas que están prohibidos.
b.	La evaluación se basa en informaciones irrelevantes.

Nota: Adaptado de Goodale, J. (1998). La Entrevista, Técnicas y aplicaciones para la empresa. Madrid: España. Editorial Pirámide S.A. Goodale (p41)



Niece (1983) menciona que el proceso de entrevista de selección no es válido ni confiable, ya que para esto debería ser más formal, más estructurado y menos casual.

Mullins y Davis (1981) establecen que es necesario para la organización, el desarrollo de un procedimiento sistemático para conducir una entrevista de selección de personal válida y confiable. Para los autores dicho procedimiento debe estar compuesto por 3 factores:

1. Análisis del puesto: determina las características críticas, habilidades, tareas a desarrollar en el cargo.
2. Organización de formato de preguntas: desarrollo de un formato para cada cargo en particular.
3. Sistema de Mantenimiento de registros y evaluación periódica: desarrollado de un registro y evaluación del procedimiento, con el fin de revisar cómo está funcionando y con esto hacer adecuaciones periódicas.

Swan (1991), también afirma que no hay mejor medio para aumentar la productividad, rentabilidad y motivación que el de darles desde un inicio empleo a las personas adecuadas. Según el autor, estos son los elementos claves de una entrevista eficaz.

Tabla 3: Elementos claves para una entrevista eficaz

1	Preparación de la entrevista.
2	Creación de la atmosfera adecuada.
3	Organización y control de la entrevista.
4	Técnicas de sondeo y de escucha.
5	Presentación eficaz de la información y terminación adecuada.
6	Técnicas para toma de notas.
7	Organización e interpretación de la información.
8	Preparación de informes y documentación.
9	Entrevistas secuenciales: varias entrevistas a un candidato.

Nota: Adaptado de Swan, W. (1991). Cómo escoger el personal adecuado. Bogotá: Editorial Norma S.A. (p.7)

Por su parte, Tschirgi y Huegli (1979), determinaron una validez y confiabilidad disminuida en los procesos de entrevista de selección de personal, debido a que encuentran en sus estudios que los “datos blandos” como experiencia, voz, contacto visual, tienden a influenciar más en las decisiones del entrevistador que los “datos duros” como referencias, respuestas del aplicante y hojas de vida. Todo esto adicional a que el 75% de las decisiones de contratación de personal ocurre durante de la entrevista.

Según Salgado, Moscoso y Gorriti M (2004), la entrevista de selección de personal se caracteriza por tener una baja fiabilidad y una validez escasa o nula, ya que la entrevista no aporta a la predicción del desempeño, siendo un claro ejemplo de ello el hecho de que dos entrevistadores diferentes puedan no coincidir en sus conceptos respecto a un candidato. Los autores se basaron en los estudios de Arvey y Campion, Mayfield, Schmitt, Ulrich, Trumbo, Wagner y Wright para apoyar esta afirmación.

Desde la revisión de Niece (1983. p.234), se concluye que la entrevista de selección no estructurada incrementa los sesgos del entrevistador y determina un proceso de

entrevista de selección guiado por características superfluas, como el atractivo físico, el género y la apariencia.

Greenlaw y Kohl (1980), sugieren que para aumentar la validez y confiabilidad de las entrevistas, reducir el impacto negativo y la discriminación, se deben mezclar entrevistas estructuradas con entrevistadores altamente calificados.

Riccardi (1996), expresa claramente una de las principales problemáticas del proceso de selección: “las restricciones sociales se violan bien cuando hay dos normas contradictorias, o cuando el deseo del sujeto es mayor que su respeto por las mismas, a pesar de que la sociedad espera que el sujeto actúe conforme a lo establecido como bien visto” (p. 23).

La entrevista individual de selección es una herramienta que la psicología brinda a la administración, para favorecer la adecuada elección del personal que se desempeñará en la organización. Siendo la psicología una de las disciplinas participante en los procesos de selección de personal, es importante no olvidar sus componentes biológico y social que conllevan al descubrimiento de la individualidad del sujeto.

El hombre nace en medio de un mundo de objetos creados por la historia social: recibe instrumentos y medios formados en la historia de la sociedad; se sirve del lenguaje, por medio del cual no solo asimila la experiencia social, incluyendo los objetos circundantes en un sistema de códigos objetivamente formados, sino que se comunica con otras gentes, transmitiendo su experiencia de generación en generación. (Luria A. 1974, p.266)

Siendo el ser humano el pilar fundamental del desarrollo organizacional, es importante revisar la efectividad del proceso de selección del mismo, además de la

validez actual de las herramientas utilizadas para realizarlo, como las pruebas psicométricas, pruebas proyectivas, centros de valoración, pruebas técnicas, entre otros.

Es bien sabido, por quienes están inmersos en los procesos de selección de personal, que la entrevista individual de selección se realiza bajo la luz de una mirada excluyente y generalizadora, y que los recursos utilizados con fines de selección han sido en su mayoría desarrollados para la media poblacional y que además tienden a ser recursos que en muchos casos no han sido adecuados al contexto en el que viven los sujetos que se ven inmersos en ellos.

Cuando se realizan entrevistas de selección individuales siguiendo rigurosamente una guía, entrevistas cerradas, se encuentran una cantidad de variables que no se ajustan al perfil definido para un cargo determinado. Es decir, en muchas ocasiones las entrevistas cerradas no agotan las necesidades de información que el entrevistador requiere y que lo habilitarían para calificar el grado de adecuación del candidato al puesto. Habría que ver el porqué de esta insuficiencia, es decir, las respuestas, en cierta medida condicionadas e inducidas por el entrevistador a través de su guion, no logran capturar la información real del comportamiento que tendría el individuo ante las situaciones que esta misma evalúa, ni logran conferirle un sentido a lo que sucede en el momento, ya que las mismas preguntas están regidas bajo parámetros absolutos que llevan al individuo a contestar algo que se encuentra previamente definido.

Aparecen entonces algunas cuestiones, cómo las organizaciones se ven inmersas en un devenir de candidatos que según los resultados de los instrumentos utilizados no deberían hacer parte de la organización, pero que a nuestro juicio, se podrían acoplar

perfectamente, y cómo dichas personas una vez inmersos en el desarrollo de su rol, muestran fallas en el proceso predictivo de la entrevista de selección de personal.

## **Historia del quehacer psicológico**

### **Historia de la Psicología**

La profesión de la psicología ha encontrado en su conformación en Colombia diferentes obstáculos e inconvenientes como la utilización de métodos y herramientas de otros países, sin siquiera realizar adaptaciones de acuerdo a nuestra cultura y sociedad, como lo menciona Peña (1993). La psicología en el ser humano no está solo conformada por bases biológicas, sino que tiene además un amplio espectro que se forma a partir de la educación y la cultura.

Los procesos investigativos de la psicología en Colombia son pocos y estos se remiten casi al desarrollo de tesis de grado que se encuentran en las bibliotecas de las universidades y a los esfuerzos de algunos estudiosos que encuentran en su quehacer dificultades de tipo económico y de acceso a la tecnología.

En la corta historia de la psicología como profesión y ciencia en Colombia, se encuentra el uso de herramientas y teorías de otros países, sin realizar adecuaciones para la cultura y *modus vivendi*, además de la falta de unanimidad en el método y la naturaleza de los objetos que esta ciencia aborda.

En los siglos XVI, XVII y XVIII el pensamiento teológico y filosófico da las primeras muestras del inicio de una psicología en América Latina. La psicología era principalmente escolástica, su objeto de estudio era el alma, hablando de alma desde una mirada platónica, aristotélica, agustiniana y tomista, como una dimensión formal

que resume todo lo valioso y estable del ser humano, un ser humano que posee facultades que justifican la superioridad del hombre sobre la naturaleza. Es un claro ejemplo del nacimiento de tal psicología, el primer hospital psiquiátrico en América, donde las técnicas desarrolladas para los tratamientos estaban alineadas acorde a estas creencias de la época, mezclando medicinas naturistas con tratamientos semi-mágicos.

La psicología tiene sus inicios teóricos en la filosofía, la fisiología y la teología. Según Peña (1993), San Agustín inaugura la vigencia de algunos conceptos para esta disciplina en Occidente como el concepto de sí mismo y del libre albedrío.

Santo Tomás de Aquino tuvo una gran influencia en el desarrollo de la psicología Colombiana, contribuyó a los postulados de la psicología moderna, especialmente en los inicios de los procesos formativos en los seminarios y colegios del Nuevo Reino de Granada. Para Tomás de Aquino, el hombre está compuesto por alma y cuerpo y por tanto tiene funciones racionales, sensitivas y vegetativas. Peña (1993. p. 11).

En los años 30 y 40 del siglo XIX se da inicio a la constitución de centros de formación superior en Colombia. En 1826 se funda la escuela de medicina, donde el profesor Merizalde imparte en la cátedra de medicina legal algo de psiquiatría.

Más tarde, en 1844 Andrés María Pardo, definió un programa de fisiología para las universidades donde plantea temas psicológicos como la percepción, la inteligencia, la sensibilidad, la memoria, el juicio la voluntad, las pasiones, entre otros. Pardo considera cómo la inteligencia y la experiencia influyen en la percepción humana de las propiedades de los objetos, siendo para el autor la psicología, la ciencia que estudia dicho proceso de inteligencia.

En 1939, se crea en la Universidad Nacional de Colombia, en el laboratorio de fisiología de la facultad de medicina, una sección psicotécnica, que tenía por objeto seleccionar sus estudiantes universitarios. Dicha sección estaba a cargo de la psicóloga española Mercedes Rodrigo Bellido. A finales de 1947 dicho laboratorio incluye la prestación de servicios psiquiátricos y psicológicos para sus estudiantes universitarios. Ante el incremento de la demanda de los servicios prestados, surge la necesidad de tener mayor número de personal dentro del equipo de trabajo, personal sin preparación profesional en el campo psicológico.

Buscando responder esta necesidad, Luis López de Mesa como rector de la Universidad Nacional, en 1948 inauguró en el Instituto de psicología aplicada de la Universidad Nacional, la primera unidad docente independiente de psicología en Colombia, pionera en formar psicólogos profesionales.

En 1952 cambia el plan de estudios del Instituto de Psicología Aplicada de la Universidad Nacional, bajo la dirección de Hernán Vergara, con un interés de adaptación del programa a las necesidades de la época del país. En el mismo año se gradúa la primera cohorte de 11 licenciados en psicología y con esto se da inicio formal de la profesión en Colombia.

El 12 de Noviembre de 1957, el Instituto de Psicología Aplicada de la Universidad Nacional cambia de instituto a facultad por el acuerdo 59, siendo así la primera facultad de psicología en América Latina.

En 1958 se reorganiza coherentemente el plan de estudios de la facultad de psicología de la Universidad Nacional, se organiza la biblioteca, se adquiere el primer laboratorio de psicología experimental.

En 1986 nace la Asociación Colombiana de Facultades de Psicología (Ascofapsi) con el fin de regular políticas, unificar tendencias y lineamientos en la formación profesional de los psicólogos, y en el año 92 el ICFES con la Ley 30 define lineamientos evaluativos para el ejercicio de la misma profesión.

En el año 2002 Ascofapsi, atendiendo el llamado del ICFES, desarrolla las primeras pruebas estandarizadas por competencias; ECAES o Saber Pro. Dichas pruebas aún se implementan aunque con unas modificaciones, la cuales se dan por el establecimiento del Artículo 3 del decreto 3963 de 2009, donde se plantea la necesidad de evaluar las competencias de los profesionales de la psicología, y no solo su saber teórico, argumentativo e interpretativo.

La ley Colombiana que rige las instituciones educativas profesionales, contempla que se deben de evaluar las competencias adquiridas por los estudiantes dentro de su formación superior, por esta razón, Acofapsi publica el texto, competencias disciplinares y profesionales del psicólogo en Colombia, donde se define un modelo de competencias y metas específicas y genéricas, que deben cumplir los psicólogos para poder alcanzar su título profesional. El alcance de ésta muestra el éxito obtenido en la formación y entrenamiento definido en el programa académico de cada universidad.

Para el caso de la formación, las metas a evaluar son definidas a partir del saber y del conocimiento y son las siguientes:

- Conocimiento de las bases de la psicología: demostrar conocimiento de los conceptos principales, los hallazgos teóricos y empíricos y las tendencias históricas en psicología.



- Habilidades de pensamiento crítico: respetar y usar el pensamiento crítico para resolver los problemas relacionados con el comportamiento y los procesos mentales.
- Aplicación de la psicología: entender y aplicar los principios psicológicos a los asuntos personales, sociales e institucionales.
- Métodos de investigación en psicología: entender y aplicar los métodos básicos de investigación en psicología (diseño de investigación, recolección y análisis de datos). Ballesteros. González. Peña Correal. (2010, p. 32-33).

## **La entrevista tradicional como método**

### **Historia de los procesos de selección de personal**

La historia de los procesos de selección, tiene su inicio en 1910 con el desarrollo de la primera Guerra Mundial. Este periodo fue el pionero en el desarrollo de los test de inteligencia. Las pruebas de Binet y Spearman fueron aceptadas, adaptadas y aplicadas en diferentes lugares incluyendo el ejercito de los Estados Unidos, con el fin de descartar personas "débiles mentales" en el ejercicio. Posteriormente se realiza la adaptación de estas pruebas buscando su aplicación masiva desde la especificidad de un perfil para la armada de los Estados Unidos.

En 1920 encuentran que los resultados de las pruebas de inteligencia dependían de la cultura. Que las pruebas que existían entonces necesitaban de un ajuste para medir habilidades para las actividades humanas.

En la década de los 30 se creía que “existen gran cantidad de factores que se combinan para producir habilidades específicas, pero unos cuantos tienen más que ver con el éxito en las actividades humanas; a éstos los llamamos habilidades mentales primarias.” (Boring, 1978, p.598).

Las habilidades primarias de las que Thurstone habla son, entre otras, las siguientes:

a) el pensamiento espacial entendido como la habilidad de pensar en términos de dos y tres dimensiones; b) la fluidez verbal; c) la comprensión verbal; d) el razonamiento aritmético; e) el razonamiento inductivo; f) las aptitudes mecánicas.  
(Peña, 1993, p.42).

En la década de los 40 con la aparición de la Segunda Guerra Mundial, se reconoce la importancia de los test que midieran habilidades, y ya no se hablaba solo de inteligencia.

Según Peña (1993), después de la Segunda Guerra Mundial se da inicio al proceso de la industrialización y con este aparece la necesidad de crear y aplicar pruebas que evidencien las capacidades y habilidades de las personas en diferentes campos como el laboral y académico. En este proceso fueron los psicólogos clínicos los responsables de desarrollar dichos instrumentos.

El anterior fue el proceso que desarrollo la psicología profesional en los Estados Unidos durante la primera mitad del siglo XX, que influenció a Latinoamérica y particularmente a Colombia, que empieza a vivir más tarde dicho proceso de industrialización, masificación y crecimiento demográfico y que trae consigo la misma necesidad de un proceso de clasificación de los individuos. Este proceso se da a la luz desde la psicología funcionalista y pragmatista de Norteamérica, a través del uso y adaptación de sus instrumentos.

En Colombia en 1939 aparecen los primeros indicios de procesos de selección, aún sin haber nacido la primera formación profesional en el país en psicología, con la creación del primer Laboratorio de Psicología en la Escuela Normal en Bogotá, auspiciada por el rector de la misma, José Francisco Socarrás.

Como se menciona anteriormente en la historia de la psicología, en ese mismo año, se crea en la Universidad Nacional de Colombia, una sección psicotécnica, para seleccionar sus estudiantes. Dicha sección estaba a cargo de la Psicóloga Española Mercedes Rodrigo Bellido. En el año 1940, el consejo de la facultad de medicina establece como requisito la aplicación de dichas pruebas para hacer parte de la Institución.

Se usaron cuatro pruebas: el Army Alfa, una prueba de cultura general, el test de Toulouse-Pieron (de atención), el test de aptitud médica de Moss, Hunter y Hubbard, adaptado al medio colombiano (para medicina), el Thurstone de inteligencia lógica (para estudiantes de derecho) y el de inteligencia espacial de Donalewsey (para ingeniería). (Citado por Peña, 1993, p.40).

En 1948 se inauguró en el Instituto de Psicología Aplicada de la Universidad Nacional, la primera unidad docente independiente de psicología en Colombia y pionera en formar psicólogos profesionales. En sus tempranos inicios ya tenía una unidad industrial, donde se desarrollaban investigaciones para la selección y promoción de personal. Es importante resaltar el interés psicométrico característico de la institución.

### **La entrevista de selección de personal tradicional**

El término entrevista proviene del francés “entrevoir”, que significa “verse el uno al otro.”. La entrevista es una herramienta de la que se valen diferentes disciplinas para la recolección precisa de información y que se da en una interrelación humana. En sus orígenes este instrumento era usado con fines periodísticos y se definía como “la visita que se hace a una persona para interrogarla sobre ciertos aspectos, y después, informar al público de sus respuestas” (Acevedo y López, 1998, p.162).

De acuerdo con los autores anteriores a, las entrevistas pueden ser clasificadas dependiendo de su objetivo y propósito. Según su propósito pueden ser de selección, promoción o evaluación, consejo, salida o confrontación. Según su conducción puede ser planificada, semi-libre, libre, de tensión, individual, grupal o panel (Acevedo y López, 1998, pp. 25-31,41). Explicaremos brevemente cada una de ellas:

- Entrevista de selección de personal: busca recoger información sobre un candidato.

- Entrevista de promoción o evaluación: evalúa el desempeño del entrevistado para determinar la posibilidad de promoción.
- Entrevista de consejo: buscan resolver y aclarar posibles inconvenientes o conflictos en el ámbito laboral.
- Entrevista de salida: se da cuando la salida del empleado es voluntaria y busca recoger información respecto a situaciones que puedan afectar a la organización.
- Entrevista de confrontación: en esta se busca rectificar conductas que pueden afectar la marcha laboral.
- Entrevista planificada: es rígida, tiende a seguir un guion a través del cual busca recoger información concreta. Se recomienda usarla para investigar situaciones conflictivas laborales.
- Entrevista semi-libre: se tiene un plan o guion que se sigue libremente.
- Entrevista libre: se desarrolla de manera abierta y sin guiones.
- Entrevista de tensión: busca conocer el comportamiento del entrevistado en situaciones de presión. Las preguntas se formulan rápidamente para que el entrevistado responda de igual forma.
- Entrevista dirigida: de estilo rígido, las preguntas están previamente elaboradas. Usa listas de chequeo y un límite de tiempo.
- Entrevista no dirigida: el entrevistador es un participante pasivo dentro de la entrevista, debe escuchar al entrevistado sin cambiar el tema de conversación y si debe hacer preguntas estas deberán realizarse sin sugerir una respuesta.
- Entrevista individual: la entrevista se desarrolla entre un entrevistador y un entrevistado.

- Entrevista grupal: varios individuos son entrevistados al mismo tiempo por uno o varios entrevistadores.
- Panel: varios individuos entrevistan un mismo candidato.

Hablando específicamente del tipo de entrevista que compete el presente trabajo, la entrevista de selección de personal, Acevedo y López, definen la entrevista de selección de personal como:

aquella por medio de la cual el entrevistador procura formarse un juicio acerca del candidato (...) está enfocada a obtener los datos conductuales del entrevistado, sus actitudes y rasgos característicos, todo lo cual deberá integrarse en un conjunto único, tomando en cuenta tanto el punto de vista del candidato y sus necesidades, como las características del puesto que se desea llegue a desempeñar (...) La entrevista de selección implica una toma de decisión; debe ser considerada como un medio de interacción humano a través del cual se busca obtener información valiosa y suficiente acerca de las aptitudes, habilidades, conocimientos y personalidad del candidato a un cierto puesto, con objeto de llegar a predecir, con mayor o menor certeza, si podrá desempeñar con éxito la tarea para la cual se le intenta seleccionar. (Acevedo y López, 1998, pp. 26, 162,163).

Para los autores anteriores la entrevista en un sentido social y humano, busca satisfacer en sus participantes la necesidad de ubicar la identidad propia y de presentar una imagen favorable de ellos mismos, una imagen socialmente admisible. Afirman además, que dentro de la entrevista de selección de personal el entrevistador establece hipótesis respecto al entrevistado y su adecuación al perfil, hipótesis que se deberá validar a través de preguntas específicas y no por medio de suposiciones (Acevedo y López, 1998, p. 14).

El proceso de entrevista de selección individual es una interacción social entre el entrevistador y el entrevistado, como lo mencionan Campion, Posthuma y Morgueson (2002), donde existen diferentes factores que pueden hacer que la entrevista se vea afectada en su resultado, ya que los individuos actúan de acuerdo al contexto social y cultural en el que se vean inmersos dentro de cada proceso.

De acuerdo a Acevedo y López (1998, p. 21), uno de los factores importantes a controlar nace de la característica de interrelación de la entrevista, la dimensión socio-emocional de los participantes. Dicho factor requiere de una especial atención del entrevistador para mantener el equilibrio entre estos y el objetivo y así conservar la eficacia de la herramienta. Tal vez la afirmación dada por Ibáñez y López pueda ser una de las razones por las cuales se conforman sesgos en el entrevistado, “la percepción de los individuos se ve profundamente influida en sus propias necesidades psicofisiológicas, combinadas con sus emociones, sentimientos y expectativas” (Ibáñez y López, 1998, p. 16).

Siguiendo con esta premisa y debido a que la recolección de información dentro de la entrevista de selección se hace a través de la percepción de un fenómeno dialectico, es importante que el entrevistador permanezca atento dentro del proceso, a los recientes e importantes sucesos que el sujeto pueda haber vivido que puedan afectar su estado anímico, ya que estos pueden cambiar sus patrones conductuales y hacer que el entrevistado sea tipificado erróneamente dentro de una estructura de personalidad que realmente que no le pertenece.

Según Richard, Morgueson, Posthuma y Campion, existen 5 factores presentes en la entrevista de selección de personal que directamente influyen en los resultados obtenidos de las mismas:

1. Toma de decisiones: factores como la heurística que ejercen influencia sobre los juicios positivos o negativos del entrevistador respecto al entrevistado.
2. Impresiones pre-entrevista: son las impresiones que se forma el entrevistador antes de la entrevista. Esto a través de medios como la observación del comportamiento y la lectura de la hoja de vida.
3. Sesgos confirmatorios: el entrevistador busca dentro de la entrevista información que confirme sus impresiones iniciales en lo que al candidato se refiere.
4. Información del aplicante: las impresiones negativas que tiene el entrevistador sobre el candidato, tienen una carga de importancia más alta que las positivas. El orden en que el entrevistado entregue la información tiende a afectar el juicio del entrevistador.
5. El factor cognitivo: se refiere a la forma como el entrevistador procesa e interpreta la información para realizar predicciones y juicios respecto al desarrollo del candidato en el cargo propuesto.

En el factor social, al igual que en una relación de poder, el entrevistador lleva la dirección y el entrevistado claramente se debate entre su propia tensión, su deseo y la supremacía ficticia de sus contrincantes. Esta hipótesis está respaldada en el artículo de Richard, Morgueson, Posthuma, y Campion (2002), en el que se menciona cómo la comunicación en la entrevista toma una posición dual y se desarrolla en una de las siguientes tres vías: igualdad, dominancia o sumisión. Los autores encontraron que el resultado exitoso para el entrevistado tiende a ser más alto cuando este se adapta al estilo de comunicación del entrevistador.



Tabla 4: Estilos de comunicación en la entrevista

POSICIÓN ADOPTADA	ACTORES DE LA COMUNICACIÓN	
	ENTREVISTADOR	ENTREVISTADO
	Dominante	Sumiso
	Sumiso	Dominante
	Equivalente	Equivalente

Nota: Adaptado Richard A. Morgeson F. Posthuma R. y Campion M. (2002). Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of resent research and trends over time. Personnel Psychology. Volumen 55. Número 1. (p.13).

De acuerdo con los estilos de comunicación adoptados dentro del proceso de entrevista, Posthuma, Morgueson y Campion (2002, p. 5) mencionan que si el entrevistado no logra conectarse con la posición de comunicación del entrevistador, este último está lejos de ser un aliado del candidato, y siguiendo su guion de entrevista previamente diseñado, cierra las puertas a una indagación más profunda. En cambio, la información que puede obtenerse de una entrevista espontánea, guiada por el movimiento de una conversación fluida y sin libreto podría ser más profunda y útil en términos del cumplimiento de los objetivos de una entrevista.

Como lo mencionan Campion, Posthuma y Morgueson, (2002, p. 5), no solo el ocupar el lugar que entrevistador desea que el entrevistado ocupe en el proceso de comunicación, es un aspecto que afecte el resultado de la entrevista de selección de personal, cuando existen similitudes en raza, actitudes y género entre ambos actores tiende a ser positivo el resultado del proceso. Además, el ajuste de las personas a la organización tiende a ser medido con el ajuste del candidato al entrevistador en términos de atractivo físico, empatía y recomendaciones de personas cercanas.

La accesibilidad y disponibilidad de información que provee una era de herramientas tecnológicas, permite a los candidatos prepararse con antelación para las entrevistas. Esto

permite falsear resultados y alterar la percepción del entrevistador, cuya labor podría limitarse a seguir los lineamientos preestablecidos en la estructura definida para la entrevista y a tomar nota de la información que entrega el entrevistado, entonces, el entrevistador podría obviar información importante como silencios, equivocaciones, vergüenzas, confusiones, respuestas corporales, miradas, entre otros, que brindarían revelaciones adicionales.

Los comportamientos corporales, se convierten en una herramienta importante del factor social en las entrevistas de selección de personal. Las respuestas corporales y verbales, como lo mencionan Richard, Morgueson, Posthuma y Campion (2002, p. 9), se dan en combinación en este proceso de interacción. Los pronósticos formados sobre el desempeño en la entrevista de selección de personal tienden a ser más exactos, cuando el entrevistador puede ver y oír al aplicante. Lo que sugiere que tanto las fuentes verbales como comportamentales, son un insumo revelador para el proceso.

Dentro de las fuentes verbales se encuentran aspectos como el tono de la voz, el acento, la velocidad, el discurso y las pausas, y en el comportamental influye el atractivo físico, la sonrisa, el movimiento de las manos y la orientación del cuerpo. El comportamiento no verbal tiende a convertirse en juicios de comportamiento, laboralmente hablando. La combinación de dichos factores, brinda importantes señales que se pueden convertir en factores predictores del comportamiento en el trabajo, pero que también pueden convertirse en sesgos para dicha predicción.

A través del tiempo la entrevista empieza a ser usada en diferentes ciencias y disciplinas con el objetivo de desarrollar un intercambio de ideas y mutua ilustración. Por sus características de interrelación e intercambio de ideas entre los sujetos, la entrevista ha sido confundida en el proceso con diferentes intercambios sociales como la conversación, el

interrogatorio y el discurso. Sin embargo no convergen en su contenido y objetivo. ¿Será tal vez esta la razón por la que dicha técnica puede haber perdido en ocasiones su característica de precisión?

Acevedo y López (1998, p. 161), mencionan que dentro de sus investigaciones encontraron estudios que mostraron el proceso de selección dentro de una organización como un método “inepto e inútil”. Sin embargo, para ellos la entrevista es un recurso indispensable en el proceso de selección por la cantidad de información que puede proveer y develar. Además, es la única herramienta que por su carácter social interactivo le permitirá al entrevistador acceder, conocer y evaluar distintos aspectos humanos del candidato.

Apoyados en Acevedo y López (1998), a diferencia de otras situaciones usando preguntas como vehículo, la entrevista tiene la finalidad de obtener información específica previamente definida y que se alcanza a través de un intercambio verbal y corporal que es estimulada por el entrevistador en determinada dirección.

De acuerdo con estos autores, para cumplir con su finalidad la entrevista debe cumplir con un requisito indispensable, la objetividad. Sin embargo, en la medida en que las partes toman partido en el tema objetivo, los prejuicios forman barreras de comprensión.

Por su flexibilidad y aparente simplicidad, la entrevista puede llegar a ser utilizada por cualquier persona. Sin embargo, es esta herramienta difícil y compleja. Para lograr controlar los sesgos, es fundamental que el entrevistador tenga un entrenamiento y conocimiento de los diversos tipos de entrevista, así como de los tipos de conducción de las mismas. El entrevistador debe anticiparse a los sesgos a través de la determinación previa de un objetivo, planificación del procedimiento, estrategia y ambiente evitando caer en la

absoluta rigurosidad, ya que esta polariza el intercambio anulando la validez del instrumento.

Es importante que el entrevistador dentro del proceso recoja información respecto a aspectos como el nivel académico, estudios, conocimientos y habilidades, además de profundizar en las motivaciones del entrevistado (Acevedo y López, 1998, p.45).

Existen factores que debe tener en cuenta el entrevistador, que actúan incrementando el nivel de confiabilidad del proceso de selección. Debe tener claro que el proceso no debe ser guiado por la entrevista como único método de juicio, y esta no debe emplearse para valorar habilidades y conocimientos. Para esto se pueden utilizar diferentes técnicas, el entrevistador debe tener conocimientos en psicología y en técnicas de entrevista, debe definir previa y claramente los factores a evaluar y el rango en que cada uno de ellos debe estar desarrollado. Así mismo, debe conocer los datos del entrevistado previamente, debe escuchar e incentivar al entrevistado a hablar lo necesario (Acevedo y López, 1998, p. 48).

Coincidiendo con los autores anteriores, Acuff (1981) afirma que a pesar de ser la entrevista de selección el proceso de mayor responsabilidad en la selección de personal, solo una pequeña cantidad de psicólogos y/o personas están realmente cualificados para desarrollarla de manera adecuada. Se observa entonces cómo se hace necesario un mayor entrenamiento en el proceso de entrevista de selección de personal para los psicólogos, desde un énfasis investigativo. Esto para lograr una recolección confiable, alejada de sesgos y subjetivaciones, para esclarecer las diferencias, ventajas y desventajas de los candidatos, al ser la entrevista de selección de personal una herramienta que recoge información conceptual de las vivencias de los sujetos participantes.

En el trabajo de campo realizado, los responsables en las organizaciones de la selección de personal, afirman que el proceso de recolección de información del candidato para verificar su ajuste al cargo, se hacía anteriormente en sus empresas solo a través de la entrevista de selección de personal tradicional, la cual tendía a ser limitada ya que el entrevistador en muchas ocasiones era solo el jefe de dicho cargo, jefe que por lo general no tenía una formación para desarrollarlas, esto hacía que la selección se diera desde una perspectiva empática.

La entrevista en la selección de personal, es el proceso a través del cual la organización conoce la persona, su estilo, su nivel de ajuste al cargo, al jefe, a la cultura y a la organización. Además, este primer acercamiento es importante porque permite validar ese nivel de empatía y de conocimiento previo y de experiencia frente al cargo. Un profesional de una organización, responsable del proceso de selección de personal explica cómo al proceso de selección de personal se hace desde ambas perspectivas, tradicional y clínica:

La entrevista Tradicional, es la entrevista inicial, yo conozco la persona yo la miro (...) el primer impacto también es muy importante, sobre todo cuando uno es el jefe, cuando uno está como líder de un proceso, uno sabe qué estilo de gente, qué tipo de persona se puede ajustar, no solo a mi como jefe o al jefe que vaya tener a cargo, sino a la cultura organizacional en general.

En la entrevista tradicional, la información que se recoge es historia personal y familiar del candidato, aspiraciones motivacionales, con quien vive, donde ha trabajado, es como una primera entrevista de acercamiento a ese candidato, para validar ese nivel de empatía y de conocimiento previo y de experiencia frente al cargo, una vez que yo hago esa primera entrevista que es un filtro inicial y yo digo

si esta persona si se ajusta a este cargo ya la remito a la entrevista clínica  
(Entrevistado 3).

Autores como Acuff (1981), Niece (1983), Swan (1991), Heflich (1981) y Bucalo (1978), muestran en sus investigaciones cómo en el proceso de selección tradicional el entrevistador busca del sujeto revelar su individualidad, pero utiliza herramientas diseñadas para la generalidad de la población. Además nombran que es frecuente el uso de pruebas sin ajustes o actualizaciones, requeridas por los cambios en el tiempo o diferencias culturales.

Swan (1991) concuerda con las anteriores revisiones, y menciona cómo la entrevista es una herramienta importante en el proceso de selección de personal. Sin embargo, quienes se encuentran a cargo del desarrollo del mismo cometen errores de contratación por no haber aprendido las técnicas necesarias o desarrollado habilidades específicas para el desarrollo del proceso a la luz de dicha herramienta.

Para Heflich (1981), el mayor dilema del entrevistador es la inhabilidad para encajar el candidato adecuado con la posición adecuada. Encontrar la persona indicada depende netamente de la habilidad del entrevistador para evaluar los “valores” del aplicante, sus creencias, formas de relacionarse, capacidad de respuesta y capacidad de desarrollo de tareas.

Las entrevistas de selección de personal se convierten entonces en un reto para las organizaciones actuales, ya que la posibilidad de cometer errores en el proceso se incrementa al no tener entrevistadores adecuadamente entrenados y con las habilidades requeridas para la aplicación de la técnica.

Se considera entonces que la entrevista de selección individual, la principal herramienta para un adecuado proceso, ya que es esta la herramienta que permite como se menciona anteriormente, el conocimiento del sujeto, su estructura de personalidad y su nivel de ajuste al cargo. Se podría decir entonces, que la prueba principal del proceso de selección de personal debería ser la entrevista por su amplia maniobrabilidad, pero su nivel de confiabilidad estaría solo definido por el nivel de conocimiento y entrenamiento que le proveen la agudeza del entrevistador para conducir la entrevista. Respecto a lo anterior, afirma Montmollin sobre la complejidad de aseverar la efectividad del proceso de selección:

La psicología diferencial está encerrada en sí misma. Permite comparar a Pedro con Pablo, en función de ciertas pruebas estandarizadas. Por comodidad de lenguaje llaman ‘aptitudes’ a aquellos rendimientos que presentan cierta estabilidad (...) Por eso, desde los inicios, los psicólogos han hecho trampa. Han hecho como si la descripción de puestos de trabajo, pudiera hacerse espontáneamente, sin problema, con los mismos términos que utilizan para describir a los hombres. Esta trampa ha sido inducida y facilitada por el sentido común (Montmollin.1999, p. 19).

Además, el autor menciona que es posible que los psicólogos se hayan dejado llevar por el engaño o hayan sido cómplices de las fallas que resultan de las entrevistas de selección de personal, bien sea por negligencia, incompetencia, irresponsabilidad o incluso por su propia rigurosidad personal fomentada con frecuencia por la teoría.

Se preguntan entonces los investigadores, ¿cuál es la posición ética desde la entrevista de selección individual?, ¿es cierto, que desde la práctica de la selección se busca el beneficio

recíproco para ambos participantes?, ¿la organización busca un candidato que se amolde a las posturas de la misma?



## **V RESULTADOS**

### **CAPÍTULO I**

#### **La entrevista clínica al servicio de la selección de personal**

La aplicación de la entrevista clínica en los procesos de selección de personal en la ciudad de Medellín no se da como una práctica común en el medio organizacional. Siendo poca la implementación como herramienta en el proceso de selección de personal de la ciudad de Medellín, las empresas han mostrado un nivel de confiabilidad superior al de la entrevista de selección tradicional, esto desde la conformación de equipos de trabajo efectivos, articulados y con capacidad de desarrollo, además de la disminución de la rotación de personal, un mayor nivel de ajuste a las responsabilidades del cargo y al estilo de liderazgo del jefe.

Lo anterior se da, debido a que el proceso de selección desde la entrevista clínica no busca el ajuste del candidato al cargo, sino a las condiciones culturales de la organización y al espacio que viene a ocupar el mismo entrevistado en el equipo de trabajo. Por esta razón, es importante tener en cuenta que la entrevista de selección de personal desde una mirada clínica, requiere también de un apoyo en el proceso de la entrevista tradicional o por competencias, ya que es esta la que da la respuesta sobre el ajuste del candidato al perfil del cargo, ajuste que se hace necesario a la hora de cumplir con el objetivo del mismo.

Es importante mencionar que dentro de la presente investigación, se encuentra una tendencia a la orientación psicoanalítica y dinámica de los psicólogos que realizan la entrevista clínica, al servicio de la selección de personal. Apparently, the theory applied

dentro de la formación de las mencionadas corrientes, brinda herramientas que le permiten al psicólogo recoger y traducir información relevante del sujeto de manera más acertada, sin querer esto decir que otras corrientes no tengan la capacidad de hacerlo. Respecto al tema mencionan responsables del proceso de selección dentro de las organizaciones,

En términos de corriente, los que más abundan en ese tema estructural son dinámicos, porque la cognitiva y la humanista va más a la conducta del aquí y del ahora. (Entrevistado 4).

Mi preferencia es por profesionales formados en psicología, reviso también la experiencia que tengan en clínica, que trabajen bajo el modelo en psicología dinámica, o conformación en psicoanálisis, no descarto también quienes tengan formación en psicología humanista con muy buen sustento teórico, y con muy buena experiencia en clínica. (Entrevistado 3).

De acuerdo con Perpiña (2012 p.24.), la historia de la entrevista clínica tiene sus orígenes con Krapeling y su interés por explorar los síntomas del paciente para articular su diagnóstico en una clasificación de los trastornos mentales. En el campo clínico, la terapia parlante de Freud juega un importante papel en el uso de la entrevista como herramienta de búsqueda de información, evaluación y terapia y descubre que por la dinámica de la entrevista, el terapeuta no es neutral ejerciendo un grado de influencia sobre el paciente.

Perpiña (2012. p.24) confirma mencionando a Sullivan en su libro *The Psychiatric Interview* (1954), la no neutralidad del entrevistador. Y además menciona que el entrevistador saca provecho desde la interacción que se da dentro de la entrevista para beneficio de su paciente.

El autor Perpiña (2012. p24) sostiene que posteriormente Carl Rogers habla de una entrevista centrada en las regencias del paciente, evitando cualquier interpretación de las mismas. Es Rogers en 1940, el pionero en el uso de la transcripción y grabación de la entrevista como método habitual para el estudio posterior de la información.

Dentro de la historia Perpiña (2012), menciona como Skinner y Eysenck en los años 50, comienzan a evidenciar posibles sesgos de la herramienta por reforzamientos verbales del entrevistador. A razón de estas críticas, Kanfer y Saslow admiten la entrevista como un importante instrumento en el análisis de la conducta. Sosteniendo que era solo valido cuando se realizaba con un buen nivel metodológico.

Según Perpiña (2012. p.24), la entrevista posee 3 elementos esenciales:

1. Interacción: se debe dar entre dos o más personas. En este proceso existe una influencia bidireccional entre el entrevistado y el entrevistador. En el campo de la salud, la entrevista no se da entre dos iguales.
2. Comunicación: se da desde una visión simbólica. La información puede entregarse desde la vía comportamental o verbal.
3. Objetivo: tiene un propósito que en el caso de la salud tiene que ver con la ayuda al entrevistado. Las intervenciones verbales se hacen en función de la demanda del paciente.

La entrevista clínica busca información que favorezca las necesidades del entrevistado. Se hace necesario entonces un ambiente cálido, cómodo y seguro, para que el entrevistado responda abiertamente a lo que el entrevistador como profesional experto le pregunte, motivado y confiado en la conclusión de su demanda.

De acuerdo Perriña (2012), Carl Rogers afirma que las entrevistas de selección de personal desde una mirada clínica deben evitar interpretaciones del discurso del entrevistado, lo que permitirá una adecuada interpretación de la información recogida, y con esto un conocimiento ajustado a los rasgos de personalidad y capacidad de adaptación tanto a la compañía como al cargo.

Siguiendo los lineamientos de Perriña (2012. p.30), desde el campo psicológico las entrevistas pueden clasificarse según su estructura, grado de participación, objetivo, función, temporalidad y marco teórico terapéutico. Según dicha clasificación pueden ser:

Estructura: estructurada, no estructurada y semiestructurada.

Grado de participación:

- Directivas: el entrevistador encausa la entrevista y elige el tema. Busca recoger información para generar hipótesis que guíen la evaluación y posterior intervención.
- No directivas: el entrevistado encausa la temática de la entrevista. El entrevistador interfiere solo cuando perciba divagaciones del entrevistado para encausarlo sin verbalizar sus ideas, se ubica en una posición de escucha activa que genera empatía.

Ámbito de aplicación:

- Asesoramiento o counselling: el entrevistado pide ayuda profesional para solucionar un problema.
- Clínico: busca resolver inconvenientes enfocados a la psicopatología o alteraciones mentales.
- Selección: busca encontrar el mejor candidato para un puesto de trabajo.

### Funciones:

- Evaluación y diagnóstico: busca recoger información para evaluar o diagnosticar un problema.
- Motivación: se enfoca en animar y mantener al paciente dentro de un proceso de cambio.
- Terapéutica: establece metas y pasos para el desarrollo de una terapia psicológica.

### Secuencia temporal:

- Screening: entrevista corta que busca recoger información general de la persona y sus problemas.
- Entrevista inicial: primera toma de contacto.
- Entrevista de devolución: se entrega una retroalimentación de la visión del entrevistador respecto a la consulta.
- Entrevista de alta clínica: despide al paciente cerrando el caso. Pueden ocurrir citas periódicas espaciadas luego de este proceso entre el paciente y el terapeuta.

### Marco teórico terapéutico:

- Dinámica: se centra en lo inconsciente
- Fenomenológica: promueve el autoconocimiento y el desarrollo del paciente.
- Conductual: analiza las conductas del paciente para definir metas terapéuticas.

Según Perpiña (2012. p. 48), para el adecuado desarrollo de una entrevista, el entrevistado debe:

La habilidad de entrevistar puede adquirirse y mejorar con la práctica (y, si es posible, guiada por un supervisor). De los errores se aprende, y mucho.
<b>El buen entrevistador ha de presentar:</b>
<p><b><i>Características actitudinales y valores</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Mostrar sensibilidad e interés hacia los demás.</li> <li>⇒ Ser respetuoso con las opiniones, actitudes y valores de los demás, sin prejuzgar a las personas que entrevista.</li> </ul>
<b>Y desarrollar las siguientes habilidades:</b>
<p><b><i>Habilidades de contenido</i></b></p> <p><i>QUÉ ES LO QUE TENGO QUE PREGUNTAR.</i> Se adquieren mediante el estudio del ámbito y campo de actuación al servicio de los cuales se pone la entrevista. Saber preguntar e intervenir sobre aquello que constituya el propósito de la entrevista.</p> <p><b><i>Habilidades del proceso</i></b></p> <p><i>CÓMO HE DE PREGUNTAR; CÓMO HE DE RELACIONARME CON EL ENTREVISTADO.</i> Tienen que ver con la comunicación y con la interacción. Dar muestras evidentes de que se está escuchando. Habilidad para motivar y propiciar la cooperación del entrevistado.</p> <p><b><i>Habilidades cognitivas</i></b></p> <p>Conectar datos y seleccionar preguntas sobre la marcha, capacidad de hacer hipótesis...</p> <p>Mantener una cierta distancia emocional que no perturbe la necesaria asimetría de la relación.</p> <p>No mostrarse distante.</p> <p>Sin dejar de ser flexible, conducir en todo momento la entrevista.</p>
<b>En definitiva. Un buen entrevistador ha de:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Saber escuchar.</li> <li>⇒ Saber hacer las preguntas adecuadas.</li> <li>⇒ Saber hacer bien las preguntas.</li> <li>⇒ Organizarse y preparar la entrevista.</li> </ul>

**Figura 2. Habilidades del entrevistador.**

Fuente: Perpiña C. (2012). Manual de la entrevista Psicológica. Madrid. Ediciones Piramide.

Para garantizar la recogida de la información con fines diagnósticos y pronósticos Perpiña (2012, p. 49) considera que la entrevista debe tener:

<p><b>OBJETIVIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Estructurar preguntas y respuestas, aunque, si se hace de forma demasiado rígida, lo que se gana en objetividad se puede perder en utilidad de los datos, esto es, que la información resulte irrelevante.</li><li>⇒ Ordenación de respuestas en escalas o pautas.</li><li>⇒ Uso de categorías de registro bien definidas.</li><li>⇒ Unidad de juicio entre diversos entrevistadores.</li><li>⇒ Entrenamiento.</li></ul> <p><b>FIABILIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Incrementar la motivación del entrevistado.</li><li>⇒ Utilizar racimos de preguntas sobre un tema y no preguntas aisladas.</li><li>⇒ Utilizar especificación temporal de las preguntas y de una actividad concreta (<i>por ejemplo, ¿qué has comido este fin de semana?, ¿a qué hora de sayunó?</i>).</li><li>⇒ Las preguntas han de dirigirse a acontecimientos objetivos o indicadores observables de conducta. El significado de las palabras es muy diferente para cada persona; además, es cambiante. Hace falta pedir a los entrevistados que nos pongan ejemplos de aquello que definen de determinada manera.</li><li>⇒ Facilitar al entrevistado la posibilidad de contrastar la adecuación de sus respuestas.</li></ul> <p><b>VALIDEZ</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Dar instrucciones y aclaraciones para situar al entrevistado en los diversos temas.</li><li>⇒ Hacer preguntas transparentes; utilizar un lenguaje comprensible.</li><li>⇒ Facilitar, cuando sea pertinente, varias alternativas de respuesta.</li><li>⇒ Detectar y neutralizar tendencias de respuesta (preguntando lo mismo con distintas formulaciones).</li><li>⇒ Asegurar confidencialidad y secreto profesional.</li><li>⇒ Tener posibilidad de contrastación con otras fuentes de información.</li><li>⇒ Evitar sugerencias de respuesta.</li></ul>
---

**Figura 3. Habilidades del entrevistador.**

Fuente: Perpiña C. (2012). Manual de la entrevista Psicológica. Madrid. Ediciones Pirámide.

La entrevista clínica tiene como objetivo recoger información para evaluar al entrevistado, “evaluar implica recoger información y usarla para tomar decisiones y resolver problemas”. Tapia J. (2011, p.17). En consenso con otros autores, Tapia define la evaluación psicológica como una “actividad” de recogida, análisis, valoración y uso de la información para resolver problemas relacionados con el comportamiento humano, además de una actividad orientada a objetivos.

Dentro del proceso de entrevista clínica se tienen en cuenta diferentes aspectos importantes que no son tenidos en cuenta en la entrevista de selección tradicional. En la entrevista clínica se indaga por el ser y no por el saber o por el hacer. Lo importante desde esta herramienta es el descubrimiento del sujeto y de su estructura de la personalidad.

La entrevista clínica tiene un claro objetivo predictivo, por lo tanto lo que busca es encontrar dentro de la historia del desarrollo de la personalidad del sujeto, eventos que puedan dar indicios de esa estructura de personalidad y cómo ésta reaccionará ante ciertos eventos. Para lograr esto, el psicólogo clínico hace un recorrido por componentes del sujeto como familia, infancia, relaciones interpersonales, motivaciones entre otros, e incluso en una parte de la entrevista instaura situaciones que generan angustia en el sujeto, buscando tensionar la estructura de la personalidad para ponerla en un lugar de fragilidad y con esto llegar al descubrimiento verdadero ser.

Es importante recordar que existe en el sujeto la posibilidad de cambiar su estructura de personalidad al vivir un evento traumático. Entonces, en una posterior revisión del pronóstico del candidato podría observarse una no concordancia con su actuación. Al respecto dos psicólogos clínicos dicen:



Hay situaciones de la vida que pueden marcar la estructura y pueden modificar muchas cosas. Un duelo, un despido, una pérdida amorosa. Esos son elementos casi casi que determinantes que pueden dar un cambio estructura. (Entrevistado 3).

Si hay algún elemento traumático como casarse o tener un hijo, muchas cosas pueden ser trauma, pueden cambiar o modificar la estructura no porque se va volver psicótica, sino porque va mejorar sus mecanismos de defensa. (Entrevistado 2).

Para dar inicio al proceso de entrevista clínica para la selección de personal, contrario del proceso tradicional, no se requiere ni se prefiere el conocimiento del perfil del cargo, más si se debe tener un conocimiento del perfil de la empresa, su filosofía, valores, cultura, estructura del grupo en el que va a trabajar y estilo de liderazgo del jefe, ya que la información que se logra recaudar se contrasta con la capacidad de adaptación y el papel que juega ese candidato dentro del equipo de trabajo y la organización, además de cómo podría este favorecer las relaciones y tareas laborales dentro del objetivo determinado de un grupo.

Es importante mencionar cómo los psicólogos clínicos desarrollan el proceso de entrevista de selección desde su contenido y estructura, en lo que al conocimiento del perfil respecta, como afirma un psicólogo clínico “casi siempre entrevisto la persona en blanco, sin saber nada, ni el perfil y luego analizo” (Entrevistado 2).

Para un entrevistador el perfil del cargo no es tan relevante a la hora de realizar la entrevista, “no es relevante el perfil del cargo, pero si el del negocio, estilo de liderazgo del jefe, el clima, el estilo, esas cosas, lo que se hace un levantamiento de los negocios, se tiene un conocimiento de los negocios” (Entrevistado 1).

La entrevista clínica al servicio de la selección de personal se desarrolla a través de una herramienta semiestructurada, ya que esta técnica define conceptos que deben tenerse en cuenta para alcanzar el objetivo planteado al aplicar dicha técnica, recoger la información necesaria para conocer el ajuste del candidato a la organización, en términos culturales y de adaptación a los estilos de liderazgo del propio jefe, además de su posibilidad de desarrollo en el futuro dentro de la organización, más no sigue un hilo conductor de preguntas establecidas.

Al respecto, los entrevistados 1 y 2, están de acuerdo en cuanto a la estructura que la entrevista clínica debe tener cuando está al servicio de la selección de personal. A continuación se presenta la estructura que estos entrevistados proponen para lograr alcanzar el objetivo:

[Se indaga por el] Desarrollo Emocional, es decir, lo histórico, cómo se ha ido gestando ese proceso de adquisición, de relacionarse con el otro, de responder, de reaccionar, cuáles son esos grupos anímico compulsivos de base, cuáles son las identificaciones de mayor impacto, y con las figuras primarias, papá, mamá, hermanos, abuelos, porque eso denota la estructura a nivel familiar, entonces ese desarrollo emocional, toda la condición de organización de la personalidad en esos primeros momentos van a ser muy importantes.

[Por la] Adaptación, la condición de seguridad personal, la definición de sí mismo, a todo esto le llamábamos adaptación, que tiene que ver con los elementos internos, es decir, que tanta capacidad tiene el sujeto de saber de sí mismo, de dar nombre a sus mismos procesos psicológicos.

La semiología clínica que es en síntesis una especie de evaluación del examen mental, como una evaluación psiquiátrica, donde usted de una manera paralela va observando,

atención, memoria, tensión, lenguaje, pensamiento y eso se va dando en la medida en que el sujeto va interactuando. [También se indaga por] La Estructura de Pensamiento: ahí utilizamos algunas pruebas, ejercicios, que los sacamos de pruebas, por ejemplo de una pequeña prueba psiquiátrica que se denomina el “Minimental”. La parte sensible relacional [y por la] Motivación (Entrevistado 1)

Entrevistado 2 menciona respecto a lo anterior:

Se pregunta por la familia, el proceso de desarrollo, el espacio actual, algunos dilemas morales, algunas problemáticas a nivel cognitivo.

Yo tengo un autor que también seguimos muchos, que plantea la posibilidad de ver la estructura en 3 dimensiones, entonces es ver que existe una superficie de la estructura que tiene que ver con los comportamientos socialmente aceptados y la aprobación y la condición de adaptabilidad a lo social. Una macro estructurado que estaría intermedia entre esa superficie de ese marco social y esos elementos internos naturales propios y una microestructura. Entonces cuando vamos a analizar por ejemplo potenciales de cambio o de desarrollo en un sujeto, lo tenemos que hacer en esa lectura de 3d, es decir lo de arriba tiende a generar más posibilidades de desarrollo y lo que está más abajo está totalmente arraigado, hace parte de la condición estructural, y solo se será susceptible de cambio si pasan cosas (Entrevistado 2).

El contenido de la entrevista clínica semiestructurada en los procesos de selección, tiene como objetivo encontrar las características que para el entrevistado serán favorables o desfavorables en su proceso de desarrollo dentro de la organización. Por esta razón,

responsables del proceso de selección en las organizaciones afirman respecto a la estructura de la entrevista que se debe indagar sobre los siguientes puntos:

Indagamos por así decirlo, un referente motivacional, indagamos por un referente social, indagamos por un referente motivacional e indagamos por un referente obviamente familiar; que este de alguna manera asociado como con toda esa historia de este ser humano que tenemos allí, porque antes de un candidato es un ser humano, y no desconocemos tampoco esa trayectoria académica y laboral. En la entrevista siempre indagamos, por esa parte como del sí mismo, de la estabilidad emocional, de la ansiedad, como todo lo que abarca esa parte personal, abarcamos la parte familiar como para rastrear un poquito todas esas estructura de normas y valores, abarcamos el tema del relacionamiento porque además tenemos dos competencias amarradas ahí, trabajo en equipo y servicio, abarcamos el tema de la motivación, el logro, todo el compromiso, la responsabilidad que se llama orientación al logro (Entrevistado 5).

El psicólogo le va indagar por esos aspectos relevantes de historia de vida, relación con el padre, relación con la madre, relación con sus hermanos, eventos traumáticos positivos o negativos que haya tenido en su historia de vida, que estrategias ha desarrollado o implemento esa persona para resolver esos momento traumáticos, con todos eso elementos el psicólogo puede identificar mecanismo de defensa rasgos de personalidad (Entrevistado 3).

El proceso de entrevista clínica desde la selección de personal, busca al igual que la entrevista de selección tradicional, definir el nivel de ajuste de un candidato a un perfil de un cargo y a una organización, esto a través del reconocimiento de la estructura de la

personalidad del sujeto y sus posibles actuaciones en determinadas situaciones, que pueden ser o no habituales dentro de una organización. Coincidiendo con lo mencionado, responsables del proceso de selección dentro de la organización mencionan:

El objetivo de selección de personal es definir si esa persona se ajusta o no a un perfil de un cargo. Lo que pasa es que no se mira en reducido a un tema de competencias sino que va más allá a la definición de cómo es la persona, que situaciones a su alrededor pueden o no favorecer la permanencia de las personas (Entrevistado 5).

El objetivo de la entrevista clínica es validar los rasgos de la estructura de personalidad de ese sujeto y como esos rasgos de personalidad se ajustan al perfil del cargo, ese es el objetivo básico. Nosotros no podemos sacar estructuras puras, nosotros no podemos decir es una persona neurótica, nosotros decimos o el profesional define, tiene rasgos, o tiene estructura obsesiva, rasgos de una estructura narcisista, si es una estructura narcisista por ejemplo sabe uno que este sujeto se va ajustar de manera muy positiva a un área de ventas, porque les encanta el resultado, les encanta mostrarse, son comparativos, son agresivos comercialmente, para ellos lo importante es sobresalir y si un cargo necesita este tipo de personalidad, ahí se ajusta (Entrevistado 3).

La entrevista clínica es una entrevista que va a la individualidad y no a unos parámetros estandarizados. Entonces va al sujeto, no al término general de cómo se comporta todo el mundo sobre unos parámetros estandarizados (Entrevistado 4).

## **Ventajas y desventajas del uso de la entrevista clínica al servicio del proceso de selección de personal**

Se podría decir que siendo la entrevista un tipo de evaluación y valoración psicológica, es está la que contiene la información como insumo principal para alcanzar el objetivo del proceso de selección. A partir de esta premisa, es importante reconocer que una de las principales razones de la problemática de la entrevista de selección tradicional, es el conocimiento del otro a través de la interacción en el proceso comunicativo, sin dejar de reconocer que se convierte también en una problemática para la entrevista clínica.

Usar la entrevista clínica como herramienta para el proceso de selección de personal trae consigo ventajas que la sola entrevista tradicional no alcanza, como por ejemplo la disminución de la subjetividad en la percepción del discurso del candidato.

Dentro de las ventajas que trae consigo la aplicación de la entrevista clínica en el proceso de selección de personal, se encuentra la posibilidad de una predicción más certera del comportamiento de un sujeto ante ciertas circunstancias cotidianas en la organización y dicha predicción como lo menciona Tapia, solo se puede dar desde el conocimiento del sujeto, que en la técnica mencionada, se da a través de la interpretación de su discurso. Al respecto los psicólogos clínicos afirman:

Es importante el contexto del perfil de la empresa y del grupo, porque el contexto me permite saber o tener certeza en la predicción... lo utilizo luego para hacer la predicción, entre más información mejor.

La predicción y posdicción que son los dos elementos con que nosotros trabajamos y que es un concepto de psicoanálisis clásico, lo que quiere es hacer una proyección de que va pasar con el sujeto desde determinado ciclo y reconstruir lo que el sujeto

no ha dicho a partir de lo que está diciendo hoy. Winnicott decía que los seres humanos pasmos la vida ocultándonos, pero con la pretensión de ser encontrados. (Entrevistado 2).

La evaluación tiene unos ítems muy contundentes en el mediano y largo plazo. Ahora bien, en el inmediato plazo tiene la valoración que tiene que ver con hallazgo contundente descriptivo y comprensivo de la personalidad, pero esos efectos así, más profundos, se logran ver más o menos de tres meses, cuatro meses, después, nosotros ahí clínicamente le decimos inicialmente, presentamos a un falso ser pero después emerge ese verdadero ser, sale cuando aparece la adversidad, cuando aparece la condición de resolución (Entrevistado 1).

El proceso de entrevista clínico para la selección de personal trae consigo un valioso aporte, ya que posee un mayor nivel de confiabilidad, disminuyendo sesgos. Esto se hace evidente desde el mismo objetivo de la entrevista clínica dentro del proceso de selección de personal: predecir el comportamiento del sujeto a mediano y largo plazo a partir de ciertos estímulos situacionales. Entonces, el proceso de entrevista clínica de selección de personal deberá ser una de las partes más importantes y relevantes del proceso, ya que al lograr disminuir notablemente las interpretaciones y juicios del entrevistador, la entrevista se convierte en la herramienta que permite conseguir una mayor cantidad de información ajustada a la realidad del candidato y a las necesidades tanto de él mismo, como de la organización. Al respecto menciona un psicólogo clínico:

Desde la entrevista clínica hay más capacidad de profundizar [...] en una entrevista clínica de selección, el objetivo es encontrar la esencia del otro. [...] el otro va a proponer un semblante diferente, entonces desde ese punto de vista es donde viene

el reto, porque que el otro muestra la verdadera esencia, no porque el otro se abra, si no por los criterios que yo estoy utilizando para evaluar la información, entonces esa es la diferencia fundamental entre la entrevista clínica y la tradicional (Entrevistado 2).

La entrevista clínica de selección es fenomenológica, la fenomenología como una manera de producción de conocimiento comprensivo y pregona una ley fundamental que es el aplazamiento del prejuicio. Las cosas existen independiente de que yo tenga una idea de ellas.

La ventaja más grande entre muchas otras, es que tenemos la posibilidad de generar un encuentro con el otro, y en ese encuentro logramos un acercamiento panorámico, coordenadas muy profundas de personalidad y no nos quedamos en esa dimensión de 3d en la superficie. Entonces eso de lo subjetivo es eso, es que el sujeto en la forma de hablar en la forma de colocarlo, una cosa es hablar y otra cosa es nombrar y es decir, en el hablar es lo articular, los movimientos, lo gestual, lo que dice y el nombrar es la forma de darle un lugar a las cosas, a los sentimientos, a las relaciones y esos elementos nos ubican en un nivel de profundidad.

Una persona dijo una vez algo importante y que me parece que es una ventaja, y es que uno aquí se puede defender. Aquí es muy importante defenderse (Entrevistado 1).

El proceso de selección de personal desde la entrevista clínica, trae consigo una importante ventaja en lo que a la transparencia del candidato se refiere, ya que la era de la tecnología



favorece el mantenimiento de un obstáculo que es la posibilidad de prepararse para una entrevista y por tanto de manipularla.

Referente al tema de la manipulación, y cómo la entrevista clínica posibilita la reducción de la capacidad del sujeto para manipular la entrevista de selección de personal, un responsable del proceso de selección dentro de las organizaciones menciona:

Este modelo le permite al profesional identificar en la persona, en el candidato la estructura de personalidad , que es lo realmente valida el nivel de ajuste a un cargo (...) la gente con el recurrir de manera permanente a una entrevista y a otra, le va cogiendo el ritmo a las respuestas , entonces termina siendo un instrumento viciado, lo que no pasa con la entrevista clínica, cuando está haciendo aplicada por un profesional que tiene suficiente experiencia en trabajo clínico, que le permite a través del discurso de la capacidad de escucha identificar cuáles son esos factores psicosociales , factores de riesgo del candidato, formas de pensamiento, forma de relacionamiento, forma de comunicación, niveles de adaptabilidad y niveles de interacción; a través de su propio discurso de su historia de vida se logra identificar con mucha claridad, si ese perfil se ajusta un cargo , por eso para mí es muy valiosa esa metodología (Entrevistado 3).

Adicionalmente, dentro del proceso de entrevista clínica al servicio de la selección de personal se encuentra una ventaja tanto para el entrevistador como para el entrevistado, y es que esta permite un verdadero encuentro con el otro. Un encuentro en el que se reconoce al entrevistado como un sujeto en todas sus dimensiones, favoreciendo el conocimiento comprensivo de la estructura de la personalidad y por tanto, la predicción del comportamiento y la capacidad de ajuste al cargo del mismo.

Al mencionar la estructura de la personalidad se hace necesario indagar por la posibilidad de modificar dicha estructura a partir de sucesos que el sujeto pueda vivir en su vida. Respecto al tema un responsable del proceso de selección dentro de la organización afirma:

Es un tema enfocado al ser. El ser no se modifica de un día para otro, el ser está arraigado es estructural, uno en el tiempo va desarrollando ciertas competencias de acuerdo con las posibilidades que va teniendo, los trabajos, el tipo de interacción van teniendo unos cambios, Pero su estructura como tal está arraigada y está definida, mientras que si evalúas por competencias estas evaluando un tema situacional que es modificable en el tiempo (Entrevistado 4).

Como mencionan los entrevistados 1 y 2, la predicción y la posdicción juegan un papel importante en el conocimiento del ser humano y estas son solo posibles a partir de la capacidad de escucha. Entonces allí se devela la verdadera razón de la entrevista clínica aplicada a la selección, ya que es a través de su método de escucha activa que se logra el verdadero objetivo tanto de la entrevista de selección como de investigación. Identificar desde el hoy que puede ocurrir en un mañana, qué situaciones actuales pueden favorecer o no a esa persona en determinado cargo.

De esta manera los prejuicios por las formas de expresión del lenguaje, el vestuario, ubicación geográfica, experiencia y estudio, tendrían el significado y la importancia que el candidato les procure y no la valoración o descalificación que el entrevistador les asigne. Ya que cada esfera de la vida del sujeto tendría una explicación histórica particular, lo que podría dar mayor seguridad en relación al tipo de persona que se desea haga parte de la organización. Según son las personas que hacen parte de la empresa así será la empresa, no por esto se debe descuidar la evaluación de las competencias del candidato para el puesto.

Borelli (2004, p. 76), nombra que escuchar es atender, pero una exitosa recogida de información consiste además en comprender y recrear. Es decir, el entrevistador debería poseer la capacidad de reproducir en su imaginación la información que le entrega el entrevistado o paciente. Capacidad que nace de la experiencia de reconocimiento propio. Entonces, es esta una de las principales razones por las que el entrevistador debería conocerse y explorarse antes a sí mismo, pues el hombre conoce el mundo del otro cuando se ha entendido a él mismo.

Al buscar la entrevista develar la estructura de personalidad desde sus aspectos tanto favorables como desfavorables para la organización y su grupo de trabajo, logra ser más certera en su predicción, por ser una predicción que se da desde la realidad del sujeto en el mediano plazo y no en la inmediatez, ya que en el mediano plazo el sujeto muestra su verdadero self en la organización, en cambio en el corto plazo el candidato tiende a mostrar un falso self. Entonces, aparentemente, el encuentro con el otro, en la de entrevista clínica a favor de la selección de personal, logra disminuir la rotación y ver un ajuste más cercano al cargo a pesar de no tener un perfil claro del cargo en el proceso. Al respecto menciona un responsable del proceso de selección dentro de la organización:

La rotación en términos de indicadores ha disminuido. En términos de resultado se toma en cuenta un tema de desempeño. En términos comerciales están los logros. En términos de ajuste entonces está en pasar o no el periodo de prueba (Entrevistado 4).

La misma impresión es compartida por algunos psicólogos clínicos que realizan procesos de selección de personal:

En la entrevista clínica en cambio, la validez y la confiabilidad se denominan ecológicas, es decir que va a tener una resonancia en el contexto del sujeto, de la cultura, de sus condiciones tanto de predicción como de posdicción, o sea, de donde viene y hacia dónde va, cuáles son los iconos culturales que funcionan alrededor, es decir, toda la validez y confiabilidad del modelo comprensivo lo que existe es una adherencia casi morbosa al sujeto y a su subjetividad (Entrevistado 1).

Hay dos formas de validar el método, una es que este método es totalmente hermenéutico y tiene la capacidad de descubrir los elementos que el objeto tiene, que es la estructura y eso se convierte a una organización y esa es la primera parte y la segunda son los resultados, porque comparando con las pruebas se ve que la prueba no alcanza abarcar los niveles de profundidad subjetiva que la entrevista tiene. Si vamos hablar de la ciencia social, el método aunque supuestamente es subjetivo, la rigurosidad le imprime un gran nivel de confiabilidad.

Uno de los primeros elementos que debemos validar es la metodología y el rigor de la metodología, entonces hay una metodología aplicada con el rigor suficiente para poder que los resultados que se den desde la orientación psicoanalítica sean los adecuados (Entrevistado 2).

Algunos participantes del proceso de entrevista clínica coinciden también con algunas ventajas que tiene esta entrevista sobre la tradicional, cuando afirman:

La Entrevista Clínica me parece que tiene un punto diferenciador un punto que le agrega valor al proceso, porque si, es un espacio, la entrevista clínica es un espacio que le permite también a uno reflexionar acerca de muchas cosas de su vida, que en

algunas ocasiones habrá personas que no la ha reflexionado, entonces no solo creo que es una herramienta para la organización entender mejor que candidatos tiene, sino también para uno mismo, yo lo veo como un regalo también para uno reflexionar y preguntarse cosas acerca de su vida (Entrevistado 8).

Para mí la Entrevista clínica es algo muy bueno, porque creo que de verdad lo pueden llegar a conocer a uno por lo que es, porque yo creo que las pruebas y eso no reflejan la realidad, es más yo en todos los otros proceso yo casi siempre me quedaba en las pruebas, y ninguna parte hace retroalimentación de esas pruebas, entonces uno queda como que habrá salido y normalmente son pruebas de personalidad, esas psicotécnicas y todo eso y yo creo que eso no mide como la capacidad tuya de ocupar un puesto o cargo en una empresa, si no realmente si no tus valores, lo que te puede ver esa persona como observadora, que está ahí el psicólogo que escucha. (...) La entrevista es una cosa como que, el psicólogo recorre muchas partes de tu vida, y muchos aspectos, y no solo como las etapas que has vivido niñez, juventud y adultez si no como y su estudio, y que te gustaba hacer en la universidad y de pronto ahí yo creo que en su mente de psicólogo que ellos tienen como otra perspectiva, pueden decir y afirmar una persona es capaz de desenvolverse en un cargo o no entonces si me pareció más humana, que unas pruebas psicotécnicas y menos pesadas (Entrevistado 9).

Sin embargo, la técnica, como todas, trae consigo algunas desventajas como la imposibilidad de una aplicación masiva, es decir la imposibilidad de realizar entrevistas grupales, tomando en cuenta el aumento en el tiempo que toma el proceso. Algunos psicólogos clínicos mencionan las siguientes desventajas del proceso:

Una de las desventajas es que este tipo de entrevista puede desencadenar algún síntoma, tiene que ver con que no se establezca una continuidad y entonces la persona se pueda ir movilizada a pesar de que en su falso self diga que no (entre...)

Una desventaja que me parece importante nombrar tiene que ver con lo masivo, este modelo no funciona de manera masiva (Entrevistado 1).

Se necesita un compromiso muy fuerte dentro de la organización, hay algunas organizaciones que quieren una cosa fácil. Puede ser un poco costoso en un primer momento. Se requiere una formación clínica (Entrevistado 2).

Es importante entonces, entender cómo el conocimiento del otro se consigue según Tapia (2011, p. 44), solo al momento de procesar en el propio cuerpo la información del sujeto, lo que requiere lograr poner en duda lo que se cree de él por referencias de terceros, e información recogida previa al contacto personal.

Como se menciona esto no solo sucede en el campo de la selección, sino también el campo propio de la clínica, ya que el sujeto desde su infancia de manera instintiva, ha destinado una parte de su inteligencia a realizar “juicios” y “etiquetar” de manera veloz a las personas que lo rodean, naciendo este hábito de la necesidad biológica de prevención de peligros, conductas y oportunidades.

Por esta razón, teniendo en cuenta el tema que nos reúne alrededor de la investigación, debemos mencionar que para ambos contextos estar atento en el primer encuadre de la entrevista, es de vital importancia para desmentir los primeros estereotipos en los que se ha encasillado al entrevistado. Además, en los primeros minutos de entrevista, puede emerger en el entrevistado información tanto verbal como corporal de un alto valor interpretativo.

## **Las organizaciones y el uso de la entrevista clínica**

Es importante revisar dentro del proceso de investigación cómo diferentes organizaciones dentro de la ciudad de Medellín han llegado a utilizar el proceso de entrevistas clínicas al servicio del proceso de selección de personal, además de revisar los puntos convergencia y divergencia de las mismas.

En las organizaciones se logra descubrir un punto convergente, para el proceso de selección desde la clínica y el proceso mixto que incluye procesos de tipo tradicional, siempre se definen características en general que el psicólogo clínico debe validar y que hacen parte esencial de la información objetivo.

Es importante mencionar, que también se requiere del compromiso de la organización para lograr llevar a cabo este proceso de entrevista clínica como parte del proceso de selección de personal, ya que es aparentemente más costoso y toma un poco más de tiempo. Si la organización no se compromete el proceso no será exitoso, ya que esta herramienta no tiene la velocidad como característica funcional. Si el proceso busca ser acelerado no es esta la herramienta propia a utilizar.

Las organizaciones entrevistadas que aplican la entrevista clínica en sus procesos de selección, coinciden en que lo más significativo de la misma es la indagación por el “ser” y no del “hacer”, y que es precisamente esto lo que lleva a tener una idea de la predicción del comportamiento del sujeto no solo en el proceso de selección, sino también en su proceso laboral, como lo mencionan algunos responsables del proceso de selección:

Para nosotros lo más importante es que las personas cumplan con nuestros principios. Nosotros tenemos 4 principios definidos, equidad, transparencia, respeto y responsabilidad (Entrevistado 9).

El psicólogo [...] tiene que dar cuenta es de 5 competencias organizacionales, y en el caso que es el trabajo en alturas, tenemos un informe adicional que sí tiene unos elementos definidos como el sí mismo, el relacionamiento que tiene unas habilidades, el autocuidado que tiene unas habilidades definidas, el tema de concentración, atención a largo plazo y estilo de pensamiento (Entrevistado 6).

Para este proceso de entrevista clínica al servicio de la selección de personal se hace necesario como en el proceso tradicional, tener un informe de lo percibido dentro del proceso, un informe que contenga las características y razones por las que para el candidato la cultura organizacional, la constitución de su equipo y de sus tareas podrá ser beneficioso para él en términos profesionales y de salud mental. Para esto, y para que cualquier persona pueda entender lo que en dicha entrevista clínica se reveló, se define un formato de informe, buscando además que los destinatarios finales aprendan su lectura e interpretación, y no estén todo el tiempo haciendo juicios de lo que ellos mismos perciben de la información compartida por el psicólogo clínico. Al respecto encontramos los siguientes comentarios de algunos psicólogos clínicos:

Existe un formato estandarizado con los elementos de rastreo, que son más o menos estilos de liderazgo, características del equipo, incluso rastreamos factores de riesgo psicosocial, factores protectores, son 4 componentes básicos: adaptación, va toda la historia familiar y toda la parte de desarrollo: adaptación, pensamiento, sensibilidad interpersonal y motivación y de ahí elementos que hemos ido colocando, por



ejemplo un estilo de liderazgo de un jefe que favorece o no favorece la adaptación al cargo, al negocio, un equipo de trabajo que favorece el proceso adaptativo, una información sobre los principios organizacionales: el respeto, transparencia, responsabilidad, equidad, que también tienen unos indicadores, eso también está definido simplemente es hacer una operacionalización de esos descriptores. Los factores de riesgo psicosocial que son elementos muy puntuales que casi que ese suministro es información para la gente de riesgos que trabajan en el acompañamiento con el tema de seguridad e higiene ocupacional, ellos hacen unas estadísticas todo el tiempo entre los trastornos más comunes entre los colaboradores, entonces sacan que ansiedad y depresión son los más comunes, entonces piden rastrear en el proceso de selección los factores protectores y los factores de riesgo frente a eso, y de algunas sustancias psicoactivas, entonces ahí lo que hacemos es desde la estructura y desde esa organización de la personalidad hace lectura de esos elementos, mecanismos de defensa, modos de afrontamiento, de riesgo, psicosocial y de riesgo estructural (Entrevistado 1).

Requiere de la organización unas condiciones, pues esto de conseguirse un externo que haga las entrevistas clínicas sin que haya un cambio interno, no funciona porque esto es una construcción intersubjetiva (Entrevistado 2).

Respecto al proceso de selección de personal desde la entrevista clínica en las organizaciones mencionan los participantes:

La organización para la que trabajo, definió que sus procesos de selección se realizarán a través de la entrevista clínica, esta decisión me pareció una modalidad muy novedosa para mí y muy completa me parece que a partir de esas entrevistas se

pueden hacer procesos de selección más efectivos y eficientes a la hora de elegir una persona para ejercer un cargo (Entrevistado 9).

Durante la entrevista me pregunte ¿por qué esas preguntas dentro de un proceso de selección?, porque nunca me las había hecho en ningún proceso de Selección y lo asocié mucho con el tema de que en la empresa para la cual estaba como candidata, que es donde hoy trabajo, importa mucho el ser. Pero también busca indagar por tema de estructura de personalidad (Entrevistado 8).

En los procesos liderados por la clínica es de vital importancia el reconocimiento del otro, teniendo claro que el concepto establece sus bases desde la predicción de la conducta, al igual que se espera en un proceso de selección de personal tradicional:

Sólo podemos afirmar que «conocemos a una persona» cuando de manera más o menos fiable podemos hacer una previsión de su conducta. No hay conocimiento real sin capacidad predictiva, eso es lo que distingue la mera especulación del conocimiento bien establecido. Un método para ser mejores conocedores del prójimo es contrastar las primeras impresiones o juicios rápidos que se forman en nuestra cabeza con lo que más tarde nos puede confirmar la realidad. Algunas predicciones se verán confirmadas, pero otras se verán desmentidas. Van a ser estas últimas las que nos brindarán una oportunidad para aprender. La pericia se construye sobre el reconocimiento de nuestros errores (Tapia, 2011, p. 45).

El proceso de entrevista clínico para la selección de personal se plantea desde el análisis que permite la reconstrucción de la estructura de la personalidad desde la escucha. Una estructura que se da a partir de la percepción no solo de lo verbal sino también de lo

gesticular y lo corporal. Respecto a la importancia de lo verbal y lo no verbal algunos psicólogos clínicos afirman:

Hay formas de expresión de lo semántico, de lo pragmático, de lo semiológico, que son los componentes que componen el lenguaje. Utilizamos por ejemplo lo fenomenológico. Tenemos en cuenta el “vibrato energético” que me deja al otro con su registro contra-transferencial y el registro transferencial del sujeto también. Desde el momento que tomamos el teléfono y llamamos al candidato ya se hace una lectura de cosas, llega al consultorio, yo me ubico en un pasillo, el candidato tiene que caminar, ahí estoy haciendo lectura de cosas (Entrevistado 1).

La entrevista clínica permite que el sujeto que este en el cargo tenga más condiciones y posibilidades de cerrar brechas, de adaptarse al cargo, porque parte del informe lo que hace es hacer predicción frente a eso y al final creo que es económico, si usted lo ve a largo plazo es muy económico para lo que puede ser beneficio para una compañía (Entrevistado 2).

Respecto a la importancia que se le debe prestar dentro de la entrevista a lo verbal, lo gesticular y lo corporal, un responsable del proceso de selección en la empresa afirma:

Lo que prima son los insights, lo no verbal, lo que va manifestando el mismo candidato. Se infiere a partir de la narrativa del candidato los comportamientos que puede tener que muestran que cumple o no con las características que son deseables para la empresa. Va más allá de las competencias (Entrevistado 4).

Como lo mencionan los autores Acevedo y López (1998), para cada perfil son apreciados como positivos diferentes tipos de comportamientos verbales y no verbales, esto depende

de las labores que en el cargo se deban desempeñar. Estudios revisados por los anteriores autores, mostraron que los comportamientos verbales y corporales poco expresivos y fríos en los entrevistados, tienden arrojar resultados menos favorables para los mismos en las entrevistas de selección, adicionalmente el resultado puede ser menos favorable cuando los candidatos tienen bajos niveles de autoestima.

Entonces, el proceso de entrevista de selección podría no dar lugar al análisis situacional real, a las representaciones simbólicas o interpretativas, el sujeto siempre tratará de ocultar aquello que él percibe como lo más íntimo de su ser y que podría comprometer su candidatura. Es decir, es probable que el narcisismo se imponga sobre la honestidad, conscientemente, en un intento por lograr obtener el puesto, pero la conciencia siempre engaña, las palabras siempre dejan escapar algo más, que para un entrevistador experimentado, serán suficiente material para complacer los requerimientos del puesto de trabajo y a su entrevistador, ya que no podemos olvidar el importante papel que juega la empatía en el proceso de entrevista de selección. “Es indudable que la empatía juega un papel importante en el proceso de la entrevista y en su evaluación” (Acevedo y López, 1998, p. 45). Para esto los autores mencionan algunas habilidades que el entrevistador debe tener para una entrevista de selección objetiva:

1. Actitud imparcial, el entrevistador debe respetar, entender y aceptar los puntos de vista del entrevistado.
2. El entrevistador no debe imponer sus ideas o incidir en los conceptos del entrevistado.
3. Primero se deben analizar los resultados desde un aspecto racional y después los resultados emocionales.
4. Diferenciar los prejuicios de los datos reales.

5. La atención del entrevistador debe estar enfocada en la entrevista.
6. Debe conocerse a sí mismo para diferenciar entre sus experiencias y emociones de las del entrevistado (Acevedo y López, 1998, p. 46).

Los autores recuerdan que a pesar de tener en cuenta los factores anteriores, la entrevista mantiene su configuración social y por tanto será imposible eliminar totalmente la subjetividad. Sin embargo el factor de autoconocimiento puede aumentar la fiabilidad del proceso de selección.

Según Acevedo y López (1998, p.48), existen otros factores pueden aumentar el nivel de confiabilidad, el entrevistador debe tener claro que el proceso no debe ser guiado solo por la entrevista como único método de juicio, y esta no debe emplearse para valorar habilidades y conocimientos, para esto se pueden utilizar diferentes técnicas. El entrevistador debe tener conocimientos en psicología y en técnicas de entrevista. Deben definirse previa y claramente los factores a evaluar y el rango en que cada uno de ellos debe estar desarrollado. La entrevista de selección bien aplicada trae consigo un desempeño satisfactorio de la organización, pues quienes laboran en ella reunirán características necesarias para desempeñarse adecuada y productivamente.

En el proceso de selección, el entrevistador busca del sujeto revelar su individualidad, pero utiliza herramientas diseñadas para la generalidad de la población. Es frecuente el uso de pruebas sin ajustes o actualizaciones que son requeridas por los cambios en el tiempo, lo cual nos advierte, de entrada, que la prueba prínceps sería la entrevista, por su ilimitada y amplia maniobrabilidad, según la agudeza del entrevistador para conducir la entrevista. Si el objetivo de un proceso de selección es conocer una realidad del ser que debe las competencias y valores, en lo que al desempeño del cargo se refiere, la entrevista, no podría agotarse sólo en las “capacidades” del sujeto. Pues se limitaría al saber hacer del candidato,

dejando por fuera el ser y lo que determina en gran medida su relación, su satisfacción y su deseo con el trabajo. Entonces ¿cómo dejar el conocimiento del sujeto a una prueba que no tiene en cuenta el azar, la sorpresa, la equivocación, la espontaneidad, los afectos, y demás elementos emergentes?

Campion (2005, p. 10), mencionan que el lenguaje verbal y corporal del entrevistador influye el lenguaje del aplicante. Dicha afirmación es validada por Acevedo y López (1998), quienes mencionan que la entrevista al darse en un proceso de interacción social, contiene emisiones y respuestas ante los estímulos de sus participantes. Quiere esto decir que la actitud del entrevistador influye en la respuesta del entrevistado, y que este último afecta también el comportamiento del entrevistador.

¿Cómo debe entonces comportarse el entrevistador de manera neutral para no afectar los comportamientos verbales y no verbales del entrevistado? Este interrogante evidencia por qué y para qué leer entre líneas y ganarse la confianza del entrevistado, para preguntar con precisión y prudencia, dejar hablar, interrumpir en el momento oportuno en un intento por descubrir algo de la conciencia de ser del candidato, para que la realidad de una entrevista no esté sesgada en la realidad del entrevistador, sino más bien, que sea conducida desde la lógica del momento, del acontecer propio de una entrevista abierta a todas las posibilidades. Se podría decir que la entrevista de selección de personal es cualitativa hermenéutica y exploratoria por su carácter interpretativo, que busca la comprensión del comportamiento del ser en un contexto situacional. Teniendo en cuenta la particularidad de dicho contexto, ¿debería entonces desarrollarse el proceso de entrevista de selección individual desde un método de indagación abierta, donde el entrevistador tenga claro lo que va a investigar? Siendo así, se lograría una conversación que se dirige con una intención previa (Guber, 2001).

Las entrevistas semiestructuradas permiten acceder en mayor profundidad a la información, ya que por su flexibilidad logran generar espacios cómodos donde el entrevistador y entrevistado pueden relacionarse en mayores términos de confianza. Además, menciona cómo el encuentro desde la conversación posibilita la construcción con el otro y la construcción individual (Hernández, 2008).

Siguiendo con los lineamientos de la comunicación verbal y no verbal, una de las teorías que podría ser utilizada para el desarrollo de entrevistas de selección de personal a luz de la entrevista clínica es la teoría de los estilos de comunicación (Lieberman, citado por Nafissi, 2007).

Existen diferentes estilos de comunicación unos predominantes y otros subordinados en lo que se refiere a la interacción con el otro, y que pueden evidenciarse a partir del comportamiento de las respuestas verbales y corporales el sujeto. Dichos estilos de comunicación, pueden presentarse para el entrevistador como una herramienta para observar a mayor profundidad las características del entrevistado.

Para conocer los estilos de comunicación es importante observar no solo lo verbal, sino también las manifestaciones inconscientes como los silencios, tono de voz, gestos y lapsus. Conocer el estilo predominante de comunicación de un candidato facilitará la creación de un clima cooperativo, la disminución de la ansiedad y resistencia, y favorecerá una indagación propia de cada persona en particular. Esto nos llevara a entender qué, cómo y cuándo intervenir.

Los estilos de comunicación se convierten en una herramienta que nos ayuda a encontrar en un proceso de selección, las competencias de acuerdo al puesto requerido en términos de desarrollo, formación y de la organización de un equipo de trabajo, ya que pueden utilizarse

dichos estilos en la planeación de un entrenamiento que favorezca el mejoramiento de las debilidades y afianzamiento de las fortalezas, o para complementar el grupo laboral.

Los estilos de comunicación se desarrollan desde el establecimiento y construcción de la personalidad que se define como "la organización dinámica, dentro del individuo, de los sistemas psicofísicos que crean patrones característicos de conducta, pensamientos y sentimientos" (Carver & Scheier, 1997). Dichos sistemas según Allport tienen un componente biológico y según Millon son aprehendidos (Citado por Nafissi, 2007, p. 31).

La integración de conceptos como el verdadero sentido de la personalidad, el carácter y el temperamento, son para los investigadores la razón por la que el entrevistador debe indagar respecto a la historia del sujeto, experiencias significativas en su vida y su resolución. Ya que esto le dará un indicio del estilo de comunicación y de reacción del mismo. Es entonces se hace coherente lo que menciona Lieberman (citado por Nafissi, 2007, p. 3):

La personalidad implica un factor de previsibilidad en la conducta, en el sentido de pautas comportamentales que pueden ser esperadas en un individuo que actúa en diversos contextos en los que se desempeña de manera habitual. Es decir, que da cuenta de cómo actuará y cómo reaccionará habitualmente, una persona, bajo diversas circunstancias.

Se puede inferir entonces desde la anterior afirmación, que los estilos de comunicación no son más que la manifestación de los mecanismos de defensa del sujeto de la estructura de su personalidad. A continuación se presentan los estilos de comunicación que podrán servir de guía para el proceso de evaluación en el proceso de selección desde la entrevista clínica:



Tabla 5: Estilos de comunicación

Nota: Adaptado Nafissi G. (2007) J. (1998). “Teoría y Práctica de la Entrevista”. Facultad de Ciencias sociales.

ESTILO DE COMUNICACIÓN	COMO RECONOCERLO	COMPETENCIAS
<b>ESTILO REFLEXIVO</b>	Se comunica friamente, sin emociones en el mensaje. Pareciera por fuera de la entrevista. No genera impacto afectivo. Razona evidenciando una gran capacidad de concentración. Frase típica de su discurso; "yo pienso acerca de". No puede llevar las palabras abstractas a lo anecdótico.	Mantiene a raya cualquier emocionalidad. Esta metido en su mundo interno. Tiene escasa relación con las personas y el mundo externo. Investiga y piensa lo que va descubriendo. Tiende a un pensamiento de tipo científico. Es concreto. El interlocutor siente que no puede llegar a conocerlo. Genera una sensación de distanciamiento, se le dificulta mostrar sus afectos, pues el mundo de estos es amenazante. Predomina la desconfianza, incertidumbre y desapego. Prefiere trabajar solo.
<b>ESTILO LÍRICO DEPRESIVO</b>	Evidencia altibajos en su rendimiento intelectual. Percibe el detalle de las sensaciones. El tema central de su discurso son los sentimientos; el amor, la culpa, ser querido y ser perdonado. Discurso cargado de afecto. Busca continuamente comunicarse, es locuaz al hablar. Acompaña los mensajes verbales con el mensaje corporal, el cuerpo es el medio de expresión de lo que le pasa. El tiempo que cuenta es el presente. Despierta emociones cálidas en el entrevistador.	Funciona a partir de los afectos y emociones. Su estado anímico varía notoriamente de un momento a otro. Busca continuamente ser querido y perdonado. Esta interesado en lo que le pasa al otro pero exige lo mismo. Genrea afecto en los demás; Emociones cálidas y calientes. Siente las emociones sumergiéndose en ellas sin reflexionar. Sus relaciones son cíclicas. Es expresivo, extrovertido y cálido. Necesidad de aprobación.
<b>ESTILO ÉPICO O DE ACCIÓN</b>	Su lenguaje es de acción. La temática de su discurso es la del héroe representante de una ideología donde se aplica justicia. Utiliza bien la semántica y la sintaxis. Disociación entre el pensar, sentir y actuar. Es impulsivo. Su comunicación esta plena de verbos y acciones. Habla sobre lo que hace, hizo más no de lo que siente. Sus argumentos tienen mucho brillo. Le interesa la finalidad más allá de los medios. Toma el control de la entrevista. Exaltación del YO.	Posee una visión grandiosa del yo pero microscópica de la vida. Se mueve por impulsos y por acciones y moviliza a los demás en función de sus propias necesidades y deseos. Puede ser un buen líder para procesos de cambio. Logra decodificar las necesidades y apropiarse de las voluntades de los otros. Manipulador en sentido del seguimiento de sus colaboradores. Solicita órdenes indirectas, lleva a accionar sin darse cuenta. Puede tener elevado coeficiente intelectual. Escasa capacidad para reflexionar, organizar y planificar. Le es difícil mantener la concentración. Su razonamiento es posterior a la acción. Le disgusta el tedio. Sus relaciones son superficiales e inestables. Dificultad para aceptar las normas. Es egoísta, los demás son objetos para sus fines. No tolera esperar, tiende a actuar y mueve a los otros a la acción.
<b>ESTILO LÓGICO O NARRATIVO</b>	Relata de forma ordenada, busca transmitir de forma lógica sus pensamientos. Tiende a hablar de sus emociones en tercera persona. Es medido en sus gestos. Produce aburrimiento. Habla mucho pero los contenidos esenciales son pocos. Repite las cosas.	Realiza esfuerzos por controlar sus impulsos, sobre todo la manifestación de la agresión. Teme ser destructivo si expresa su agresión. Normativo. No soporta desorganizarse, allí parece cruel y agresivo. Disfruta la meticulosidad y pulcritud. En sus relaciones no logra expresar sus afectos de manera espontánea. Rígido, lógico y racional. Capacidad de crear vínculos a partir del dar y recibir. Tiene dificultades para descubrir sus emociones pero cuando lo hace logra expresarlas aunque le resulta difícil. Cuidadoso con su cuerpo y aspecto personal.
<b>ESTILO DE SUSPENSO, DRAMÁTICO ATEMORIZADO Y HUDIZO</b>	Su modo de hablar suele ser confuso. Crea cierto suspenso. Deja al receptor con la intriga. Su tono de voz es bajo. Parece torpe. Es muy expresivo. Sonríen con facilidad y se ríen con discreción. Le resultan difíciles los comienzos y los finales en las conversaciones. Suelen llegar muy temprano o tarde. Usa palabras ambiguas. A través de lo no verbal se evidencia angustia.	Logra impacto afectivo. Busca generar suspenso. Es ansioso y precavido. El mundo exterior lo llena de temores. Evita las situaciones que le incomodan o angustian. Muestra a los otros valentía. Le gusta desafiar la meta. Se presenta como organizado pero da la sensación de confusión y ambigüedad en sus planteamientos. Cuando esta cómodo en una reunión le cuesta irse. Regula la ansiedad.
<b>ESTILO POÉTICO</b>	Se expresa teatralmente. Articula el discurso con mensajes agradables y cargados de emotividad. Se preocupa por hacer sentir bien a los demás. Sincronización entre el lenguaje verbal y no verbal.	Seductor, buen manejo del cuerpo y capacidad para relacionarse. Le gusta ser el centro de atención. Fascina al otro. Expresa sus sentimientos. Su atención es dispersa. Registra vagamente los detalles de situaciones ocurridas. Expresivos verbal y corporalmente. Suele manifestar síntomas que no tienen base orgánica.

Universidad Champagnat. (p. 15-30)

Además de utilizar los estilos de comunicación para guiar el proceso de la valoración de los datos recogidos, Tapia (2011) sugiere otras técnicas que podemos usar en la entrevista con el fin de recoger una mayor cantidad de información de carácter veraz. Es importante tener claro que el uso de estas técnicas que permiten la percepción de una información más

confiable, no garantiza que así sea. Dichas herramientas deben ser administradas en un ambiente cálido y cómodo, donde el entrevistado pueda hablar con tranquilidad y confianza y evitando respuestas monosílabas, ya que entre más detalles sean aportados más fácil se podrá llegar al conocimiento del sujeto:

- ✓ Escucha activa: Consiste en permanecer siempre atentos al «punto de fuga de la entrevista. Momentos en los cuales el entrevistado por medio de errores, lapsus y chistes deja ver información que probablemente no desea.
- ✓ Preguntas abiertas: Las preguntas abiertas permiten el acceso a una mayor cantidad de detalles que las preguntas cerradas. Las preguntas cerradas tienen el riesgo de ser respondidas monosilábicamente enfocándose en el agrado al entrevistador.
- ✓ Vaciado de información pre elaborada: Cuando se acude a consulta las personas generalmente tienen un “guion” pre elaborado de lo que le dirán al psicólogo y lo que no dentro del proceso. Entonces, se debe estar atento pues en medio de la “ansiedad” de los primeros minutos de primera sesión, del sujeto emergerá información que probablemente no salga después de mucho tiempo por el temor a ser juzgado. (p.p.42-83)
- ✓ Técnica de lectura textual: Consiste en escribir de manera literal lo que expresa el paciente y leerlas posteriormente sin pensar en quien fue quien hizo las expresiones. Esto permite al revisar los hechos, minimizar los prejuicios ya que el entrevistado no está presente para bloquear el análisis de la información y por tanto no actúa fuertemente la contratransferencia o el reflejo.
- ✓ Técnica de adición sugerida: Cuando se dificulta la entrega de información por parte del entrevistado ya sea por su comunicación concreta o porque da muchos

rodeos, el entrevistador puede proponer lo que piensa que quiere decir pero que al parecer no se atreve. Esta técnica es usada por los entrevistadores proyectivos y tiene como ventaja el acceso rápido a la información, pero se corre el riesgo de hacer conjeturas o de dar respuestas inducidas.

- ✓ Silencio funcional: El entrevistador debe brindar espacios suficientes al entrevistado para responder o hablar sin ser interrumpido. Esto induce a la tensión, al auto análisis y la meditación, lo que puede conducir a que el candidato haga o diga algo que trataba de ocultar.
- ✓ Facilitaciones u órdenes cordiales: El entrevistador adopta una conducta verbal y/o corporal de comodidad y confianza, se muestra indiferente al juicio y esto insita al entrevistado a iniciar o continuar su relato. Como facilitador, el entrevistador usa cabeceos, palabras o sonidos que le indiquen continúe, le entiendo, le escucho, entre otros. Y desde las órdenes cordiales se harán solicitudes como hábleme más de este tema, continúe por favor, entre otras.
- ✓ Frases por repetición: Se repiten una palabra o frase clave que pronuncia el entrevistado buscando orientarlo a continuar hablando respecto al tema.
- ✓ Adición sugerida: Se añade un dato o calificativo que se piensa que el entrevistado quiere expresar.
- ✓ La clarificación: intervención verbal o no verbal donde se solicita al entrevistado explicar el sentido de un término o idea.
- ✓ Técnica de señalamiento: Mediante observaciones y suposiciones el entrevistador pone en evidencia emociones o conductas posibles del entrevistado.

- ✓ Sumario de la información obtenida: Se ofrece al entrevistado un resumen de la información entregada por él haciendo preguntas como ¿cree que este resumen refleja lo que usted menciona? o ¿Entonces podríamos decir que..?. Esta técnica puede aumentar la fiabilidad de los datos percibidos y de la interpretación del entrevistado.

La entrevista de selección de personal desde la clínica, debe ser realizada como un proceso investigativo social y abierto, permitiendo así la reconstrucción de la estructura de la personalidad del sujeto. De esta manera el psicólogo, podrá interpretar los comportamientos y significantes que traigan consigo estímulos como el silencio y la palabra, que hacen que el mismo entrevistado exprese de manera inconsciente, relatos que revelaran su estructura de personalidad. Esto permitirá finalmente al psicólogo acercarse a la capacidad predicción del comportamiento del sujeto a partir del proceso de selección de personal. Como lo menciona Bleger (1964, p. 9) “No hay posibilidad de una correcta y fructífera entrevista sino se incluye la investigación. En otros términos, la entrevista es un campo de trabajo en el cual se investiga la conducta y la personalidad de seres humanos”.

Después de revisar la información recogida y al escuchar los participantes de la entrevista para la presente investigación, se puede afirmar que la entrevista de selección debe ser de carácter abierto independientemente de su estructura, ya que solo de esta manera se podrá guiar al candidato a entregar la información que va pareciendo importante para la revelación de la estructura de la personalidad del sujeto. Algunos psicólogos clínicos y profesionales hablan sobre la estructura de la entrevista de selección desde la clínica:

La entrevista clínica da la sensación de ser abierta porque se la da la posibilidad al entrevistado de que arranque y después de que arranca el profesional tiene que saber

cómo concadena cada elemento de lo que esa persona le está proporcionando, también aparece otra situación dentro de la entrevista clínica, como es una entrevista que moviliza hay momentos en el que el entrevistado se suelta en llanto, entonces que tiene que hacer el profesional ahí, contener la situación, sin dejar perder el foco de la entrevista, contiene, resuelve, tranquiliza y retoma otros elementos para que la cosa siga fluyendo (Entrevistado 3).

Esas entrevistas no necesariamente tienen una estructura, si no que nosotros permitimos que el candidato se exprese y la escucha de nosotros es la que va como que orientando y coordinando que se obtenga la información, hay veces una entrevista puede ser muy lineal, hay entrevistas mucho más abiertas, hay entrevistas en las que nos encontramos con candidatos que hay que hacerle quiebre y rotura en el discurso, candidatos que se presentan mucho a las entrevistas, a los procesos, entonces vienen casi que con respuestas preparadas, entonces, cómo la escucha me permite saber que es una respuesta preparada y como ves esa ruptura y ese corte, y desmonto todo eso para poder profundizar un poco más, haciendo una entrevista un poco más clínica (Entrevistado 5).

Cualquier elemento sintomático siempre va tener explicación (...) En la entrevista se busca como incentivar algún tipo de angustia en el sujeto de pronto para evaluar algunas funciones Yoicas (Entrevistado 2).

La escucha se convierte en un factor vital dentro del proceso, porque es saber preguntar y abrir preguntas más que dar respuestas, es abrir preguntas a la luz de lo que necesitamos identificar para impactar, y lo que necesitamos identificar tiene que ver con eso que subyace al ser humano, con eso que aparentemente a la luz de uno

no se ve, pero que uno si lo logra identificar o aparentemente que se ve pero que impacta el cargo y el movimiento del ser humano (Entrevistado 5).

Para beneficiarse de un proceso de selección adecuado y oportuno, es necesario recoger desde el discurso del candidato, información pertinente que facilite la obtención de herramientas al entrevistador para emitir un concepto de favorabilidad o desfavorabilidad del mismo. Esto se logra a través de la formulación de preguntas adecuadas que deben ser definidas a partir de la escucha del entrevistado. De acuerdo con lo anterior Guber (2001) menciona:

El entrevistador debe estar preparado para la escucha y la interpretación más allá del libreto básico, para leer entre líneas y ganarse la confianza del entrevistado, para preguntar con precisión y prudencia, dejar hablar, interrumpir en el momento oportuno; en un intento por descubrir algo de la conciencia de ser del candidato, del “aquí está él”, para que la realidad de una entrevista no esté sesgada en la realidad del entrevistador, sino más bien, que sea conducida desde la lógica del momento, del acontecer propio de una entrevista abierta a todas las posibilidades. (p.75.)

La entrevista de selección individual puede lograr una mayor comodidad, flexibilidad y por tanto un mayor nivel de confianza. En este proceso es importante tener en cuenta algunos factores que pueden hacer de la entrevista de selección de personal una herramienta de recolección de información de mayor confiabilidad. De acuerdo con Acevedo y López (1998. p. 22), una de las barreras importantes a derribar dentro del proceso, es la “artificialidad” del encuentro, donde el entrevistado consciente de ser evaluado se comportará a la “altura de la situación”. Para pasar esta barrera es importante hacer sentir cómodo al entrevistado, tanto desde su disposición como la del lugar donde se realizará la

entrevista. Otro de los factores que debe tener en cuenta el entrevistador, es el conocimiento de sí mismo, de sus motivaciones, valores, ideología, prejuicios y debilidades, solo así logrará percibir y comprender la información que realmente nace del entrevistado y no de él mismo o de sus provocaciones. Dejando a un lado posibles contaminaciones proyectivas tal como lo expresan Acevedo y López (1998 pp. 22, 44).

Refiriéndose a la entrevista, Montmollin (1999) afirma que ninguna psicología individual puede servir para establecer un pronóstico sobre el éxito en el trabajo, menciona que la selección psicológica tradicional es una impostura, teniendo en cuenta que lo único que garantiza el éxito en el proceso de selección, es el deseo claro y decidido de un individuo en desempeñarse en tal o cual cargo.

Es entonces importante para este tema de investigación, evidenciar el resultado de la entrevista de selección de personal que, con frecuencia arroja resultados que podrían no coincidir con la realidad del individuo, sus competencias para el puesto y sus particularidades humanas para relacionarse en la organización, y cuya responsabilidad recae en última instancia en el entrevistador, quien tiene en sus manos la posibilidad de ofrecer empleo a una persona.

## **CAPÍTULO II**

### **Consideraciones éticas en el proceso de entrevista clínica al servicio de la selección de personal**

Es importante luego de revisar apartados como la confiabilidad del proceso de selección de personal desde la entrevista clínica, considerar un apartado donde se revisen las implicaciones éticas que se deben tener en cuenta en el mismo.

A través del proceso de investigación es importante aclarar que la fiabilidad del proceso de selección no solo tiene que ver con la interacción entrevistador-entrevistado. Dicho proceso está comprometido además por el entrenamiento recibido por los psicólogos en su formación.

Se encuentra dentro de la recolección de información con los entrevistados 10, 12 y 13, que el proceso de entrenamiento y formación para el desarrollo de las entrevistas tiene una falencia. Ya que al momento de salir al campo sienten grandes vacíos en lo que a la metodología se refiere y por consiguiente se sienten poco preparados para realizarlas.

Los entrevistados 10, 12 y 13 mencionaron que en la mayoría de las ocasiones la formación consiste tan solo en realizar juegos de roles, dentro de los cuales se formulan preguntas que son definidas como fundamentales pero de las cuales no entienden el objetivo o la finalidad.

Siguiendo los lineamientos de Niece (1983), el punto más débil del proceso de selección de personal está en el entrevistador, entonces podría decirse, que el nivel de confiabilidad desde el proceso de formación y entrenamiento del psicólogo clínico en la entrevista, puede



no ser el adecuado, ya que no se están siguiendo aparentemente las regulaciones que el propio código ético y deontológico del psicólogo circunscribe como esencial para la formación del ejercicio Profesional.

### **Desarrollo de un informe de selección de personal con un contenido y estructura que da respuesta a las consideraciones éticas del quehacer del psicólogo**

Otro punto importante a tratar dentro de las consideraciones éticas es la forma como está estructurado el informe de selección, incluyendo el tipo de información se comparte con la organización y quiénes tienen acceso a dicho informe.

Al igual que en el proceso de entrevista tradicional el proceso de selección desde la entrevista clínica lleva consigo un informe de los hallazgos que se encuentran en el candidato para adaptarse a ciertas condiciones necesarias para el cargo. En términos del proceso clínico dichos hallazgos se encuentran desde la información personal que el sujeto entrega en el intercambio conversacional entre entrevistador y entrevistado. Se habla de una estructura de personalidad que puede favorecer o no unas condiciones para el perfil requerido.

Según las entrevistas realizadas, el informe no está escrito en términos de hallazgos clínicos o patológicos de la personalidad, la manifestación de la estructura personalidad es traducida y escrita en términos organizacionales, evitando con esto la generación de sesgos por la historia personal del sujeto además de la confidencialidad. Lo relevante en el proceso de entrevista clínica no es el conocimiento de la estructura de la personalidad como tal, sino el entendimiento de cómo esta puede favorecer el desempeño del candidato dependiendo del objetivo del cargo dentro del equipo de trabajo.

La entrevista clínica en el proceso de selección de personal es realizada desde una directriz organizacional, lo que haría pensar que la información que del proceso resulte sería compartida por completo con la empresa solicitante. Sin embargo, esta hipótesis no es cierta, para el psicólogo clínico es claro que la información recogida dentro de este tipo de entrevista poco incumbe a la organización, ya que esta tiene un carácter histórico y privado que por sí sola no se traducirá en términos de ajuste, ni traerá consigo ningún tipo de beneficio para la empresa. Entonces, la información entregada por el candidato dentro de la entrevista clínica, es traducida en términos de las necesidades de la organización, lo que además de ser beneficioso para la empresa lo será también para el candidato, ya que protege su intimidad y con esto su integridad. Esto es informado además en el proceso de encuadre la entrevista. El candidato conoce en el proceso, cuál es el objetivo de la entrevista y como la información recogida dentro de esta será compartida con la organización en términos técnicos. Para esto se hace firmar un consentimiento informado al entrevistado.

El informe de selección reúne información del candidato respecto al pronóstico que este puede tener dentro de una situación puntual que es el perfil organizacional, de equipo y de estilo de liderazgo, además de motivación y seguridad en el ambiente laboral. Respecto a la estructura, contenido y confiabilidad del informe algunos psicólogos clínicos afirman:

Existe un formato estandarizado con los elementos de rastreo, estilos de liderazgo, características del equipo, incluso rastreamos factores de riesgo psicosocial, factores protectores, son 4 componentes básicos: adaptación, va toda la historia familiar y toda la parte de desarrollo: adaptación, pensamiento, sensibilidad interpersonal y motivación [...] por ejemplo un estilo de liderazgo de un jefe que favorece o no favorece la adaptación al cargo, al negocio, un equipo de trabajo que favorece el

proceso adaptativo, una información sobre los principios organizacionales: el respeto, transparencia, responsabilidad, equidad, que también tienen unos indicadores, eso también está definido simplemente es hacer una operacionalización de esos descriptores.

En el informe se emite un concepto más de ajuste, desde la estructura más que de aptitud (...) porque finalmente (...) el informe funciona como un registro dinámico o sea de tal modo que cualquier persona que lo quiera leer después, le va a servir para que se haga una promoción por ejemplo para otra área, la lectura es estructural, no es para un perfil técnico delimitado. (...) como utilizamos la predicción y la posdicción en el concepto de los elementos que tienen que ver con lo constitutivo que trae el sujeto (...) entonces usted va a encontrar en un informe por ejemplo que si a esta persona se le pone un jefe con un estilo tal como es muy probable que reaccione de esta manera, o es muy probable que esta persona como jefe reaccione de esta manera (Entrevistado 1).

En la ciencia social yo no tengo una hipótesis inicial, yo voy y me vinculo al objeto y el objeto me da la respuesta, el objeto es el que tiene la verdad, la objetividad acá no está dada en el experimento, si no en el rigor y la validez que tenga la teoría, y la teoría que yo represento ha tenido validez en la cognitiva como la humanista, pero eso no se da en términos de generalizarlo si no de poder subjetivarlo en un sujeto, pero en el uno a uno se va viendo la posibilidad del rigor de lo que se realice.

Al final el informe está vinculado de la siguiente forma: Que aspectos favorables tiene para el cargo, que aspectos tiene desfavorables y si lo que yo estoy mencionando en el informe es susceptible de desarrollar o no y hay.

En la mayoría de informes esta la parte familiar, está la estructura de personalidad y están los factores de riesgo y los factores protectores

Este tipo de informe debe de estar en manos de un psicólogo, en la mayoría de los casos (Entrevistado 2).

Para los responsables del proceso de selección dentro de la organización es importante y necesario, tener en cuenta aspectos como el secreto profesional y el respeto por las diferencias de los entrevistados, además de una actitud indogmática que permita al entrevistador sortear su posición ante diferentes situaciones dejando de lado sus prejuicios, evitando con esto sesgos y juicios de valor que evitan factores de discriminación. Algunos responsables del proceso de selección, coincidiendo con los psicólogos clínicos, mencionan la siguiente estructura y contenidos respecto al informe de selección de personal:

Los informes (...) tienen un formato donde se definen unos temas, básicamente el tema de historia familiar es un tema confidencial, el tema no se comparte. En cuanto al formato, es una historia, (...) se revisan (...) antecedentes familiares, luego una estructura de personalidad, unas competencias que tenemos definidas dentro del modelo y al final unos factores como protectores de riesgo que pueden favorecer o no la permanencia del candidato, que es lo que llamamos riesgo psicosocial que también es un tema confidencial.

El formato tiene una información general sobre el candidato:

- Descripción del área familiar: lo que se centra es en la definición de la estructura y dinámica familiar. El rol del candidato en la dinámica familiar y su impacto. Es decir la representación de las figuras significativas y el impacto que tiene en la

estructura actual de personalidad. Se hacen varios tipos de preguntas para definir si el candidato tiene adaptación y seguridad personal. Miran si tiene autoestima, seguridad personal, capacidad de introspección, estabilidad emocional, la necesidad de control, de aprobación y la flexibilidad.

- Estructura de pensamiento: Se mira si la persona tiene orientación al aprendizaje, si tiene capacidad de análisis o síntesis, si su nivel de razonamiento es un nivel abstracto o concreto, si tiene visión sistémica, capacidad estratégica, creatividad.
- Sensibilidad interpersonal: Se mira el tema de habilidades sociales, capacidad para establecer vínculos, estilo de liderazgo, el manejo del poder, la confianza en sí mismo y en los demás.
- Motivacional: cuales son las motivaciones internas, externas, el estilo de liderazgo que lo favorece. Digamos que el líder influye mucho en la disposición de la persona.
- Estilo de liderazgo del Jefe: Estilo de liderazgo que lo favorece, las características del equipo de trabajo que también pueden favorecer un buen proceso.
- Orientación comercial: Aplica para cargos comerciales (Entrevistado 4).

Al respecto un responsable del proceso de selección en la organización menciona:

(...) cuando yo le hable usted del modelo clínico, el psicólogo va poder obtener situaciones de la vida íntima y personal de ese candidato, pero eso no se plasma en el informe, eso queda ahí con el profesional porque esa fue la información que este sujeto le proporciono para identificar esos rasgos de personalidad que ve de ajuste a un cargo, entonces ahí se queda por lo tanto debe ser un profesional que maneja una confidencialidad y una reserva absoluta, segundo el consentimiento informado,

siempre se le debe hacer firmar un consentimiento informado en el cual se le diga a esa persona que se la va indagar sobre estos aspectos, que si está dispuesto a proporcionarnos esta información, se le hace un encuadre donde se le dice que esta información para servir para medir el nivel de ajuste al cargo pero lo que este estrictamente privado quedara entre los dos como esa relación, tercero, el tema de que la información que se proporciona a mi compañía solamente sea para esa compañía no más, la idea es que si ese profesional me presta un servicio de entrevista clínica para una proceso de selección de un cargo posteriormente no vaya hacer un trabajo clínico con esa persona porque ahí ya hay envicio de alguna manera y también la confidencialidad de los informes, los informes se manejan entre el profesional psicólogo y el profesional o líder del proceso a nivel de las compañías, se socializa con el jefe pero se preserva de manera confidencial (Entrevistado 3).

Siempre se tiene en cuenta la ley de historias clínicas de la confidencialidad y como todo el tema, ellos son docentes súper actualizados, entonces el código de ética del psicólogo, la ley que nos regula. El contenido de la historia de la persona no se difunde, eso es confidencial. Solo los psicólogos tienen acceso a la información del informe clínico. Hay un sistema que tiene un aplicativo para acceder a esta información y tiene unas claves para ingresar (Entrevistado 4).

El proceso de entrevista clínica para la selección de personal debe tener un alto grado de confidencialidad en lo que a la información personal del sujeto se refiere, ya que lo importante aquí es lo que la información significa y no la información en sí misma. Además, el proceso de selección desde la clínica permite comprender dicho proceso como un beneficio para ambos, candidato y empresa, ya que no solo se considera el perfil desde

el ajuste para el cargo para la organización, sino también desde el resultado en el bienestar y salud mental del mismo entrevistado. Respecto al tema ético, un psicólogo clínico teniendo en cuenta el código deontológico y sus propios principios afirma lo siguiente:

Al informe completo, solo tiene acceso el psicólogo y eso está casi que definido en el contrato, porque es un mecanismo casi que de protección, no lo puede conocer el jefe, esa información solo puede ser leída por personal acreditado, en este caso psicólogos. El psicólogo lo que hace es una traducción del informe y un resumen libre de información personal.

Dentro del proceso de entrevista va a ser muy importante hacer un encuadre técnico en el mismo momento en que llega la persona a la entrevista. No solo para expresar los elementos que se van a trabajar dentro de lo que se va a hacer dentro de la entrevista, sino también para colocar a la otra persona en una condición de suficiente enganche en términos Americanos, como por decir un rapport.

Hacemos firmar un consentimiento informado, entonces existe un consentimiento expresa todo lo que va a pasar allí y si él está de acuerdo lo firma y si no, yo tendría que decirle no podemos hacer la entrevista.

Hablando de juicios de valor se debe tener claro que es diferente cuando yo estoy elaborando un diagnóstico, que amerita un criterio clínico a manera de juicio, a cuando yo estoy nombrando elementos de una manera descriptiva, de una manera panorámica, entonces yo utilizo un lenguaje de posibilidades, de tendencias, de probabilidades en términos generales. Queda libre de juicios es cuando yo no hago tautologías.

En la entrevista clínica de selección de personal la represión y los mecanismos de defensa tanto del candidato, como de la percepción del psicólogo, funcionan como una condición de colocar al otro en un lineamiento inconsciente para que podamos hablar, conversar sin prejuicios. No se puede asumir como hecho. Pero ese encuadre entonces marca la diferencia entre la demanda y la no demanda. El sujeto que viene a la entrevista no tiene ninguna demanda. Lo ético no lo marca la circunstancia, o sea lo ético es transversal, tu comportamiento ético es en cualquier sitio y en cualquier rol, en cualquier ejercicio (Entrevistado 1).

En términos del entrevistado es importante tener en cuenta no solo la confidencialidad de la información entregada, sino también el bienestar emocional y mental del entrevistado, ya que la entrevista clínica a pesar de estar al servicio de la organización sigue trabajando como una entrevista clínica, lo que significa explorar aspectos de su historia de vida, que pueden traer consigo una movilización de carácter emocional que desequilibre al candidato. Para evitar esto, ya que la entrevista clínica al servicio del proceso de selección de personal no está enmarcada en un ambiente terapéutico ni de continuidad, el psicólogo debe tener un alto grado de pericia para reconocer que puertas no tocar para que permanezcan cerradas. Sin embargo, a pesar de tener todas las precauciones posibles con el candidato, la entrevista puede desencadenar algún signo o síntoma emocional que lo perturbe y lo desequilibre, por lo que el psicólogo debe estar siempre dispuesto a continuar un proceso terapéutico corto y de urgencia, que contenga las emociones que afloren de esta entrevista hasta lograr estabilizar nuevamente al candidato. Los psicólogos clínicos entrevistados afirman:

La responsabilidad es toda en relación a cuidar la estabilidad emocional y la salud mental del sujeto, entonces de entrada preguntas que desencadenen las cosas pero



eso vuelve y sale, lo que yo quiero más ocultar más emerge. Cuando yo veo una persona que se va muy movilizada, no me lo dice pero lo percibo en la contratransferencia, hago la oferta del espacio adicional, además como una cosa institucionalizada, la empresa asume los gastos.

Si alguna persona lo solicita independientemente de que no esté seleccionado retroalimentación del proceso, pedimos autorización a la empresa, pero casi siempre se aprueba, y la retroalimentación siempre será de los hallazgos de la valoración, no de los resultados de su proceso, y eso hay que decirlo en el encuadre, yo no sé porque pasó o no paso usted. Yo le voy a contar los hallazgos que encontré en términos de fortalezas y oportunidades de mejora. La idea es que en la medida de lo posible uno no busca ninguna movilización en el sujeto (Entrevistado 1).

Hay algunos casos en los cuales por las condiciones físicas del sujeto se establece que el ingresar a ese cargo sería altamente desfavorable, el cargo es un factor de riesgo para su salud mental (...) Yo creo que no se está diciendo que no, pero si se está justificando la inconveniencias o conveniencias del cargo. La persona está intentado ingresar a un trabajo, a un cargo, pero también es entender que la labor que se hace de alguna forma protege al otro, porque hacer un buen proceso de selección es respetar la subjetividad del sujeto, porque así tenga muchas ganas, así tenga la necesidad, pero vincularlo a un proceso o a un cargo que se va a convertir en un factor de riesgo (Entrevistado 2).

Las emociones como el dolor, aflicción y miedo, entre otras, pueden agruparse para definir los conceptos involucrados en la noción de sujeto como “persona íntegra”. El entendimiento de dichos conceptos es importante dentro de la entrevista y deben ser tenidos

en cuenta por el psicólogo clínico al formular las preguntas para un adecuado proceso de selección, ya que es a través de estos contenidos que el psicólogo logrará obtener información relevante para el proceso, pues hacen parte fundamental de la estructura del sujeto. Es además importante recalcar que en el campo de las emociones se debe caminar con precaución, para evitar el desencadenamiento de alguna emoción que desequilibre al candidato en un ambiente no terapéutico. Al respecto, se toma en cuenta la definición de “persona íntegra” propuesta por Martha Nussbaum:

La profesora Nussbaum nos invita a aumentar la capacidad compasiva acudiendo a la poesía, al teatro, a la literatura; en especial, a producciones en las que se actualizan sentimientos como el dolor, aflicción, la venganza, el miedo, y se expresan las distintas emociones que afectan nuestras vidas. Esto implica incorporar en nuestros planes de estudio propuestas que les permitan a las y los estudiantes entrar en contacto con estas producciones, para enriquecer sus perspectivas de formación en las dimensiones ética y estética.

Ello dará lugar a que los estudiantes reconozcan su condición de seres vulnerables, precarios, contingentes, y, a su vez, que identifiquen esta condición en los otros, con los cuales interactúan constantemente (citado por Robledo, 2008, p.17).

Es importante mencionar que los anteriores conceptos deben ser claros y aprehendidos por la psicología, ya que la entrevista de selección clínica individual desde un espacio de comodidad y flexibilidad puede generar un mayor nivel de confianza, que puede permitir abrir las puertas del inconsciente del sujeto para que este se comporte de acuerdo a su realidad. Dicha realidad puede despertar posibles prejuicios por las formas de expresión del lenguaje, el vestuario, ubicación geográfica, experiencia y estudio en el entrevistador, y de

ser así, estas entonces no tendrían el significado y la importancia que el candidato les procure, sino la valoración o descalificación que el entrevistador les asigne.

El entrevistador debe ser cauto a la hora de realizar interpretaciones de la información que el entrevistado entrega, ya que cada esfera de la vida del sujeto tiene una explicación histórica particular, que de entenderse adecuadamente puede dar un mayor nivel de confiabilidad en relación a la selección del tipo de persona que se desea haga parte de la organización, sin descuidar sus competencias para el puesto.

### **La formación profesional como una necesidad en el desarrollo de entrevistas de selección de personal desde una mirada ética**

Es importante aclarar que no solo el profesional tiene la responsabilidad de realizar procesos de selección enmarcados desde la ética, sino que además las instituciones educativas tienen un gran cometido desde el proceso formativo en el desarrollo de los profesionales. Profesionales que solo podrán ejercer éticamente si son entrenados adecuadamente para realizar las labores propias de su profesión.

Confirmado el tema de formación de los profesionales para un ejercicio éticamente adecuado, la Asociación Americana de Psicología (APA) recomienda el cumplimiento de las siguientes metas para alcanzar la formación del pregrado en psicología:

Aplicación de la psicología: entender y aplicar los principios psicológicos a los asuntos personales, sociales e institucionales.

Valores en psicología: evaluar la evidencia, tolerar la ambigüedad, actuar de manera ética y reflexiva respecto a otros valores que son los pilares de la psicología como disciplina.

Conocimiento internacional y sociocultural: reconocer, entender y respetar la complejidad de la diversidad sociocultural e internacional (Ballesteros, González, 2010, p. 32)

Al revisar el tema de la formación y entrenamiento del profesional de la psicología y encontrando metas para el desarrollo del psicólogo como el conocimiento internacional y sociocultural, que requieren de un entendimiento y reconocimiento de la diversidad de los sujetos, se hace importante abordar desde la ética del quehacer profesional la importancia de un mayor énfasis en un enfoque investigativo para la formación del psicólogo Colombiano, independientemente de la elección profesional de escuela y campo de acción.

Como se puede observar desde autores como Ballesteros, González, Peñao (2010), Ardila (1973), Reidl y Peña (1993), existen diferentes instituciones y agremiaciones de psicólogos a nivel mundial para quienes la investigación es una competencia y meta definida para alcanzar el título profesional en Psicología.

Por esta razón, para los investigadores el realizar un mayor énfasis en la competencia de investigación, puede tener grandes ventajas para los psicólogos, ya que las teorías, herramientas, metodologías y prácticas de entrevistas para la selección de personal desarrolladas en otros países, podrían ser aplicadas de manera efectiva y eficaz al ajustarlas a nuestro contexto cultural y social.

Al revisar el proceso de formación del profesional de la psicología, se podría decir que en el proceso de formación de pregrado es también importante hacer énfasis en una fundamentación clínica, ya que todo psicólogo en su quehacer debe tener los conocimientos y habilidades necesarias que le permitan ejercer a través de una mirada analítica, mirada

que es aprehendida solo a través de dicha teoría. Sobre todo teniendo en cuenta que es precisamente la psicología clínica la que labra el inicio del estudio del comportamiento del ser humano, y que es precisamente este el objetivo de dicha disciplina en cualquiera de los campos elegidos por el profesional, ya sea social, organizacional, educativo, clínico en su pura esencia, forense o judicial. Confirmando el supuesto anterior, menciona Ardila:

El entrenamiento en psicología debe darse en todas las áreas de la psicología como ciencia y como profesión. El psicólogo no debe ignorar ninguna de las áreas ni de los métodos, aunque puede enfatizar según la orientación general de su facultad o de sus profesores (Ardila, 1973, p. 198)

Respecto al tema de la formación del profesional desde un énfasis clínico, un estudiante de psicología afirma:

Se tiende a dejar mucho de lado la psicología clínica y yo pienso que la vía clínica es fundamental, así tu vayas a trabajar en una organización la clínica está presente, por ejemplo si vas a trabajar en selección de personal me parece fundamental.

Yo siento que si tienen como muy en cuenta las necesidades de las organizaciones, pero por ejemplo, es que como es tan nuevo el pregrado como que tampoco le podría exigir tanto, si me entiendes, lo que yo te decía ahorita, a mí me parece muy importante, yo me he dado cuenta que la clínica lo es todo cierto para cualquier proceso en una organización, en donde sea, entonces sí me parece que se queda entonces un poquito corto en el aspecto clínico y me imagino pues que en un futuro le irán pues como modificando un poquito cosas al pensum y las personas que se quieran pues ver el énfasis en gestión humana tendrán la oportunidad de ver más

materias de clínica como para fortalecer más esas bases y en términos de selección me parece que el subsistema de ingreso se queda un poquito corto, porque uno hay veces, muchas veces piensa como que lo de selección es muy repetitivo, pero yo pienso que no y de pronto como hacer ejercicios más prácticos, me parecería importante y que todos los compañeros lo vieran, que no solamente las personas de gestión humana lo vean, porque yo digo una persona que haga énfasis en clínica porque no puede trabajar en una organización, porque no puede hacer procesos de selección (Entrevistado 12).

La formación fundamentada desde la clínica provee al psicólogo del desarrollo de un criterio profesional para definir lo que informe de la entrevista debe contener. Teniendo este criterio como base, el psicólogo debe definir la información que en el informe va a compartir con la organización y cómo este informe debe redactarse a la luz de los objetivos propuestos para la selección de personal, la emisión de un concepto de favorabilidad o no favorabilidad del sujeto en el desempeño del cargo propuesto, manteniendo la confidencialidad de la información íntima entregada por el sujeto que enmarca el quehacer profesional del psicólogo.

La formación en psicología clínica es importante desde la ética ya que es esta la que permite el desarrollo de la capacidad de escucha del psicólogo, lo que logra evitar en mayor medida la emisión de juicios por parte del profesional, favoreciendo una interpretación limpia y pura de la información entregada por el entrevistado.

Adicionalmente, coincide la muestra en general, en la necesidad de una formación a profundidad en materia clínica, ya que es esta la base del desarrollo del profesional en

cualquier campo, sea organizacional, educativo, social o clínico. Al respecto comenta un Profesional:

Los psicólogos nos debemos basar en una teoría clínica para absolutamente todo, por ser una ciencia de la parte mental, nosotros debemos tener unas bases clínicas para hacer cualquier cosa, como una parte organizacional, para hacer una parte educativa o social porque ahí es donde empezamos a entender al ser humano, entonces una fortaleza es que las universidades lo educan a uno con un énfasis muy clínico, no en todas pero si en la gran mayoría y eso es muy bueno (Entrevistado 10).

Uno de los retos que deben enfrentar las instituciones educativas para lograr entrevistas de selección de personal confiables tanto desde la clínica como desde lo tradicional, es el de traer a la realidad la formación teórica. Dentro de las paredes universitarias los profesionales de la psicología tienen un acercamiento a la teorías de cómo funciona el mundo real. Sin embargo, al salir a conocer ese mundo se encuentran amplias brechas entre lo que es y lo que debiera ser de acuerdo a lo aprehendido en la institución. Es entonces cuando el estudiante se encuentra de cara la realidad laboral, inmersa en un mundo social, cultural, y contextual, y con la poca coherencia entre esta y la realidad académica se encuentra con la confusión, con el error y con el conocimiento del desconocimiento.

Este proceso aprendizaje de realidad organizacional, se ve un poco mitigado con el primer acercamiento que permite la universidad desde la práctica profesional. Sin embargo, aparentemente no es este suficiente, por lo que sería importante dar un mayor acompañamiento en el proceso educativo, además de definir un amplio número de horas formativas en el que se permita una discusión abierta sobre el papel que le es realmente

permitido jugar a la psicología en el contexto organizacional, brindando con esto herramientas para encarar, solucionar y afrontar la posición personal que pueda suscitar un proceso de selección de personal al profesional.

Al respecto un psicólogo con enfoque organizacional considera:

Un reto sería traer más la educación a la realidad, es teoría lo que nos enseñan pero cuando uno va a la parte real, cuando uno va al comercio o al mercado laboral es completamente diferente porque uno no trabaja desde la teoría, sino desde la aplicación como tal y un reto es llegar a la realidad, saber que hay un mundo real y que solamente no hay una teoría (Entrevistado 10).

Al respecto autores como Montealegre (1981, p. 26) consideran:

Los programas pretenden "formar al psicólogo para el ejercicio profesional". Este objetivo se centra en la solución de problemas en las áreas tradicionales de la psicología: clínica, social, industrial y educativa. Según la citada autora, esto puede llevar a dos problemas: a) A la incoherencia y escasa relación entre la formación de psicólogos a nivel básico y la formación a nivel aplicado. Esa dualidad puede conducir a una anarquía e inconsistencia en la práctica profesional; b) a un mecanicismo profesional que no tiene respaldo teórico conceptual y, por consiguiente, no permite desarrollar habilidades y criterios necesarios para analizar y validar los modelos a la luz de una concepción filosófica y epistemológica.

Es importante a partir de esto tomar en consideración en este punto el tema de entrenamiento, ya que es parte vital de la formación del profesional en psicología, específicamente para el tema que a esta investigación concierne, una adecuada selección de



personal. El proceso de entrenamiento en entrevistas de selección de personal está planteado de acuerdo a la información recibida, desde una técnica experiencial, donde los alumnos aprenden a través de la realización de juegos de roles, el análisis y discusión de los mismos dentro de la clase, como lo mencionan los entrevistados 10, 12 y 13 de psicología:

Eran actividades grupales y actividades vivenciales donde los profesores venían y nos decían hoy vamos a entrevistarte a vos, nos parábamos al frente y se definía que le preguntaba a otra persona y hacerle preguntas sobre su vida y te corregía, y te decían para que preguntas eso si no te interesa esa vía, no habrás esa puerta que es más para la parte clínica y a nivel organizacional eso no es necesario, simplemente verifica lo necesario para saber si cumple el perfil, porque habremos muchos psicólogos que somos muy clínicos y trabajamos organizacional y debemos saber hasta dónde llegar y no abrir puertas clínicas porque no estamos en ese proceso (Entrevistado 10).

(...) nos ponía hacer muchos ejercicios en grupo, cómo hacer una entrevista, siento que nos dio las bases pero obviamente quedan muchos vacíos siento que para eso uno necesita mucha práctica...y nos han dado la oportunidad de hacer entrevistas pues de selección y todo esto, como algunas unas pautas que son muy importantes, y yo siento pues que en este momento, pues no seré la más tesa haciendo entrevistas, pero si me defiendo pues bien [...] (Entrevistado 12).

El proceso de aprendizaje de una técnica para la entrevista en el proceso de selección de personal se considera bastante importante, sobre todo teniendo en cuenta, que es parte fundamental de la triangulación que el proceso de selección de personal requiere a la hora de alcanzar resultados que se den en la realidad y no solo en el papel.

A pesar de encontrar fundamental el aprendizaje a partir de la experiencia y teniendo claro que es uno de los métodos con mejores resultados, se considera importante tener en cuenta procesos de revisión histórica, contextual y teórica del proceso de selección, específicamente del proceso de entrevista de selección de personal individual, ya que como menciona Peña no es posible aprehender un concepto al desconocer su historia.

Al conocer la historia y contexto en el que se da el proceso, no solo estamos entregando al estudiante un aprendizaje teórico, sino que además le estamos entregando las herramientas para que éste, a partir de su análisis mejore las técnicas, métodos y herramientas.

Los estudiantes aparentemente se sienten bastante crudos al lanzarse al ruedo, ya que si bien es importante la práctica en el salón de clase, el aprendizaje por observación y la corrección de las técnicas, también se observa que no es suficiente el tiempo destinado a este tipo de prácticas, donde se evidencian los errores más comunes, los sesgos, los prejuicios y con esto una posible herramienta para detectarlos y así evitarlos en la medida de lo posible. Por esta razón, se considera importante ampliar el espectro de la formación experiencial en términos de tiempo, aplicabilidad y contexto, pues de acuerdo al análisis de la información dicho periodo no es suficiente para el aprendizaje y aseguramiento de la técnica. Adquiriendo de esta manera más un proceso de información que de formación. Al respecto afirma un profesional en psicología que se desempeña en el campo organizacional:

El tiempo de entrenamiento específicamente en entrevistas de selección de personal no es suficiente, porque es un entrenamiento muy primario donde a uno le enseñan a botar el miedo pero no es la suficiente formación que uno debe tener para manejar estos procesos. El aprendizaje del proceso de selección en entrevistas se da desde la experiencia, haciéndolo solo y viendo a otras personas (Entrevistado 10).

Apoyando lo anterior, los entrevistados 12 y 13 coinciden con lo afirmado: “Siento que nos dio como las basecitas, pero obviamente quedan muchos vacíos, obviamente yo siento que para eso se necesita mucha práctica “(Entrevistado 12). El entrenamiento en el desarrollo de entrevistas individuales de selección de personal, debería involucrar un aprendizaje teórico y experiencial que genere procesos evaluativos y de retroalimentación constante y prolongada, de diferentes métodos que alcancen el mismo objetivo, esto con el fin que el estudiante posea un bagaje de técnicas que pueda elegir usar dependiendo del contexto social y situacional.

### **El tiempo de las entrevistas clínicas para la selección de personal**

Luego de revisar la estructura y contenido del informe de entrevista clínica para la selección de personal, es importante revisar algunas preguntas que surgen al hablar de la capacidad de un psicólogo de definir la adaptabilidad del candidato, a una organización o equipo: ¿Qué tan ético es que un profesional de la psicología clínica emita un concepto de favorabilidad de un candidato en un proceso de selección, con el tiempo que lo conoce en una entrevista?, ¿es posible el conocimiento del candidato a un nivel que permita emitir un juicio de favorabilidad en el tiempo que dura la entrevista clínica de selección?, entonces, ¿es el tiempo realmente suficiente para encontrar lo que la entrevista supone? Al respecto, responde un psicólogo clínico:

El tiempo de entrevista clínica en el proceso de selección es suficiente, porque no es un tiempo cronológico sino Kairológico, yo destino un tiempo por programación no más, que es cronológico, pero como eso es fenomenológico en 45 minutos yo ya pude haber tenido un registro de datos suficientemente que en términos de la investigación cualitativa se llama de saturación de categoría, esa categoría está

saturada y se satura con una información tan precisa que vos podés tener datos concretos, no ideas terminadas, datos concretos para vos poder hacer una minería de datos (Entrevistado 1).

Autores como Cierpka, Reiner, Dahlbender, Harald , Freyberger, Grande, Heuft, Janssen, Resch, Rudolf, Schauenburg, Schneider, Schüssler, Schulte-Markwort, Stasch, Tann (2006), responden afirmativamente a la pregunta sobre si es o no suficiente el tiempo utilizado en la entrevista alcanzar el objetivo de la misma, el conocimiento de la estructura de la personalidad para emitir un concepto sobre el candidato “una afirmación importante que asevera que en una entrevista clínica de 1 a 2 horas, se puede revelar la dinámica psíquica del paciente” (p. 105).

Refiriéndose a la ética desde el tiempo que utiliza el profesional para realizar la entrevista clínica de selección de personal Tapia (2011), afirma que en los primeros minutos de la mismas el entrevistador puede recoger información tanto verbal como no verbal que puede ser interpretada a la luz del objetivo.

Recogiendo la información del presente capítulo se podría decir que para que la entrevista clínica de selección de personal contenga un carácter ético, se deben tener en cuenta consideraciones importantes como la formación y el entrenamiento del psicólogo fundamentado en la psicología clínica, la investigación y el desarrollo de la técnica de la entrevista, además de la forma de formular las preguntas para la misma, la forma de interpretar las respuestas verbales y corporales del entrevistado.

El proceso de formación desde la investigación, da al profesional herramientas para la adecuación y correcta aplicación de las técnicas disponibles para hacer del proceso de selección de personal un proceso más confiable.

Es adecuado mencionar que a partir de la presente investigación, los profesionales encuentran que la entrevista clínica por sí sola no es la respuesta ética o técnica para alcanzar procesos de selección de personal completamente válidos. Si bien la mencionada técnica aumenta la confiabilidad del proceso de selección, no logra por si sola disminuir los niveles deseados de error del proceso. Por lo tanto, se recomienda que para alcanzar dichos niveles se apliquen diferentes técnicas y herramientas que combinadas logran presentar información más confiable de los candidatos en términos de adaptación al cargo en términos profesionales como personales.

Finalmente, los investigadores coinciden en que no es posible a través del proceso de selección de personal, encontrar candidatos que se ajusten completamente al cargo, incluso no se puede garantizar con la aplicación de instrumentos y entrevistas dicha perfección. De allí que apoyemos las palabras que menciona el entrevistado 3:

El nivel de ajuste a un cargo nunca se encontrara al 100% en un candidato, este va a tener unas brechas de desarrollo que tiene que cerrar tanto desde lo académico como desde lo personal, pero que buscamos, si hacemos un buen proceso de selección es que la persona tenga la capacidad, las actitudes y aptitudes para poder cerrar esas brechas de conocimiento, esa tolerancia para cerrar esas brechas de conocimiento, cuando eso sucede vos podes garantizar estabilidad laboral, permanencia en los cargos y eso te da una dinámica al interior de las organizaciones que te permitan que fluyan en el tiempo (Entrevistado 3 ).

## CONCLUSIONES

Teniendo como base la entrevista individual en el proceso de selección de personal y los desencuentros que profesionales de la gestión humana han percibido en la práctica en la ciudad de Medellín, en particular, se ha encontrado que se da una discrepancia entre los resultados de las entrevistas individuales y el desempeño del candidato en su cargo.

Dentro del proceso de selección de personal es importante realizar además de una entrevista de selección de personal tradicional una entrevista de selección desde la clínica, ya que ambas aportan importantes aspectos al proceso para hacerlo más confiable.

Respecto a la conclusión de la necesidad de utilizar tanto el método clínico como el método tradicional en el proceso de selección de personal, Mullins y Davis (1981) establecen que es necesario para la organización el desarrollo de un procedimiento sistemático para conducir una entrevista de selección de personal válida y confiable. Dicho procedimiento debe estar compuesto por tres factores:

1. Análisis del puesto: Aquí se deben determinar las características críticas, habilidades, tareas a desarrollar en el cargo.
2. Organización de formato de preguntas: Se debe desarrollar un formato para cada cargo en particular.
3. Sistema de Mantenimiento de registros y evaluación periódica: Se debe desarrollar un registro y evaluación del procedimiento, con el fin de revisar cómo está funcionando y con esto hacer adecuaciones periódicas.

Según Acevedo y López (1998, p. 48) existen otros factores pueden aumentar el nivel de confiabilidad: el entrevistador debe tener claro que el proceso no debe ser guiado solo por la entrevista cómo único método de juicio y esta no debe emplearse para valorar

habilidades y conocimientos. Para esto se pueden utilizar diferentes técnicas. El entrevistador debe tener conocimientos en psicología y en técnicas de entrevista. Deben definirse previa y claramente los factores a evaluar y el rango en que cada uno de ellos debe estar desarrollado. La entrevista de selección bien aplicada trae consigo un desempeño satisfactorio de la organización, pues quienes laboran en ella reunirán características necesarias para desempeñarse adecuada y productivamente.

Además Greenlaw y Kohl (1980), sugieren que para aumentar la validez y confiabilidad y reducir el impacto negativo y la discriminación, se deben mezclar entrevistas estructuradas con entrevistadores altamente calificados:

- La entrevista clínica se pregunta por el ser no por el hacer y el saber, y como esta persona se adapta al grupo de trabajo y a las condiciones de la organización.
- La entrevista clínica realizada por un profesional con experiencia y formación en el campo ayuda a eliminar sesgos ya que permite un verdadero encuentro con el sujeto, su historia familiar y sus dimensiones.
- Dentro del proceso de entrevista clínica se consideran aspectos de ajuste y salud mental del candidato con la organización y el perfil.
- El proceso de entrevista clínica indagan 5 aspectos; familia, infancia, relaciones interpersonales, motivaciones y factores de riesgo psicosocial.
- La entrevista clínica no es solo una herramienta de predicción del comportamiento del candidato, sino que además se convierte en una herramienta para el desarrollo de los empleados al interior de la organización.

- La entrevista clínica busca entender como la estructura de la personalidad favorece o desfavorece al candidato el proceso al cual aplica, en términos de adaptación a la organización y al perfil del cargo.
- La velocidad no es una característica funcional de la entrevista clínica en el proceso de selección de personal.
- La entrevista clínica para la selección de personal es una entrevista semiestructurada.
- Dentro del proceso de entrevista clínica el sujeto tiene la posibilidad de defenderse.
- Dentro del proceso de entrevista clínica lo importante es la intencionalidad que se tenga con las preguntas que se realizan al candidato.
- La integración de conceptos como el verdadero sentido de la personalidad, el carácter y el temperamento, son para los investigadores la razón por la que el entrevistador debe indagar respecto a la historia del sujeto, experiencias significativas en su vida y su resolución. Ya que esto le dará un indicio del estilo de comunicación y de reacción del mismo.

Para futuras investigaciones sería importante seguir indagando por el proceso formativo de los profesionales en las entrevistas de selección de personal, sobre todo por una formación con una base clínica que es finalmente la principal fuente de investigación del sujeto dentro de la psicología independiente de su campo.

Además sería importante registrar los casos de éxito del proceso de selección tradicional versus los procesos exitosos basados en la entrevista de selección desde la clínica, ya que esto ampliaría la información sobre la confiabilidad del proceso.



Finalmente es importante mencionar que luego del exhaustivo trabajo de investigación, los investigadores recomiendan dentro del proceso de selección como válido y significativo tener en cuenta no solo la entrevista de selección de personal sino también diferentes herramientas que aporten al proceso teniendo en cuenta la triangulación de la información recogida con cada una de ellas.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1: Memoria metodológica**

A continuación se da cuenta del camino recorrido durante el proceso de desarrollo del trabajo investigativo para la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, Aplicaciones de la entrevista clínica en los procesos de selección de personal.

Cuando se inicia la clase Metodología de la Investigación, los investigadores tenían claramente definida una pregunta a resolver y los temas de interés relacionados. En el proceso de aprendizaje de la clase dicha pregunta se debía formular y definir para esta su argumentación, alcance y justificación, procesos que finalmente se convertirían en la propuesta de investigación para el trabajo de grado.

Al presentarse los investigadores como aspirantes a la Maestría en Desarrollo Organizacional debían definir una pregunta y un proyecto que debiera ser desarrollado en el tiempo del proceso formativo de dicha Maestría en la Universidad EAFIT.

Cada investigador por separado había presentado al momento de la entrevista para ser aceptadas como estudiantes de la maestría un proyecto diferente. Para el caso de Lina María su interés de investigación estaba en sustentar si la entrevista clínica tenía algún efecto en el éxito o fracaso de los procesos de selección en las organizaciones y en el caso de Ana Catalina se presentaba el deseo de investigar qué hacía que los empleados en Colombia se comprometieran con la empresa en la que trabajan.

Ambas inquietudes se originaban en la organización y en el interés de resolver preocupaciones que como miembros y responsables de los procesos de Recursos Humanos

se tenían. Fue así como se llegó el momento de sustentar las propuestas de investigación y cuando Lina María abordó su tema y explicó al resto de la clase qué pretendía estudiar y ahondar, Ana Catalina se interesó por dicho proceso investigativo, ya que desde que inició su desarrollo profesional en el área de Recursos Humanos ella como Ingeniera siempre se había preguntado qué tan confiable era el proceso de selección en una organización, qué tantos sesgos se podrían manejar en las organizaciones que no permitían hacer la mejor elección de los candidatos para desempeñarse en un cargo, qué tantas oportunidades se dejaban de dar y qué tanto cambiaba la vida de una persona por el hecho de ser o no aceptado en una compañía. Fue así como decidió pedirle a Lina María que le permitiera hacer parte de ese camino que bien tenía Lina ya identificado desde el estudio de su especialización en Psicología clínica. Desde ese momento empiezan trabajar juntas en cada uno de los entregables exigidos por la materia de investigación.

Fue así como se da inicio a la “confección” de la pregunta de investigación. Cabe aclarar que la palabra confeccionar tiene lugar ya que luego de finalizar la investigación se descubre que realmente el investigador lo que hace es un trabajo “artesanal” con devenires, donde nada es realmente cierto hasta que no se fundamenta a través de autores teóricos y estudiosos de una ciencia de la que se está convencido que estará siempre en construcción: el entendimiento del ser humano, cómo este ser humano se desarrolla y construye relaciones en las organizaciones.

Retomando el relato, la definición de la pregunta de investigación fue: “¿Qué validez tiene la entrevista en los procesos de selección de personal realizados por algunas psicólogas organizacionales de la ciudad de Medellín?”, esta pregunta de investigación se hace válida para el profesor de Metodología de la Investigación, afirma que siendo coherente, factible,

viable y delimitada, necesitaba aclarar la especificidad de la que se trataba, la entrevista clínica individual en procesos de selección y por tanto, en adelante así sería mencionada en el planteamiento del problema. Dentro de los cuestionamientos se encuentra la invitación a investigar el rol que algunos psicólogos organizacionales en Medellín le dan a la entrevista individual dentro de los procesos de selección de personal. Se entiende entonces cómo dentro de la ejecución del proceso de investigación desde un enfoque cualitativo podría descubrirse que la problemática planteada se relaciona no solo con el objetivo con el cual se utiliza el instrumento, sino con la manera como este instrumento se utilizaba. Por otra parte, el profesor fue insistente en recomendar el estudio de autores que dieran una fundamentación a la investigación, desde la perspectiva del deber hacer del psicólogo organizacional para que la información dada fuera válida y confiable.

Es así como una inquietud comienza a tomar forma de investigación y se procede entonces a definir el planteamiento del problema inicial con un nombre propio, una pregunta de investigación, un objetivo general, unos objetivos específicos y un marco teórico que incluye, antecedentes, y finalmente un diseño metodológico que define el método, muestreo, técnicas de recolección de información y finalmente, antecedentes bibliográficos.

Para este proceso se desarrolla la construcción de fichas bibliográficas como herramientas de investigación, en las cuales se dejaba registro de cada artículo, libro, revista, y en general toda aquella información que luego soportaría los hallazgos de la investigación. Dichas fichas contenían la información recogida del sondeo teórico, como títulos, autores, resúmenes, palabras claves, bibliografía, fecha de consulta y base de consulta.

Para responder a la pregunta “¿Qué validez tiene la entrevista en los procesos de selección de personal realizados por algunas psicólogas organizacionales de la ciudad de Medellín?,

fue necesario recurrir a la historia y estudiar antecedentes, es decir, aquellos trabajos de investigación que precedían al presente habían abordado problemáticas afines al tema de estudio.

En primera instancia comienzan a surgir interrogantes como ¿Quién pensó en entrevistar a las personas antes de tomar una decisión sobre si éstas eran o no aptas para desempeñarse en determinado cargo?, ¿Quién pensó en que este insumo proporcionaría evidencias para tomar decisiones acertadas? Desde el desarrollo de las relaciones humanas se manifiesta que existen personas mejor cualificadas que otras para desempeñar una cierta tarea, evidentemente nadie puede hacer bien todas las cosas.

En muchos casos, la tradición ha sido considerada como el sistema más lógico para designar a la persona a ocupar posiciones tales como rey, reina. Por fortuna, los métodos de selección se han ido perfeccionando y así se encuentra que a la selección y calificación del trabajador, luego de ver cómo actuaba en el puesto para el cual se requería, le siguió la búsqueda de las aptitudes necesarias para desempeñar el cargo. De esta manera se fueron elaborando las técnicas necesarias para la elección de los trabajadores en función de las características psicológicas específicas requeridas por la tarea. Hoy en día, lo que se busca obtener son métodos de selección enfocados en la objetividad. De ahí que la entrevista de selección bien aplicada siempre reportará grandes ventajas para la empresa (Acevedo y López, 1998).

Con teoría como la que se relaciona anteriormente, los investigadores comienzan a entender que la pregunta de investigación que había sido modificada inicialmente, no estaba encaminada a determinar la validez, entonces se empieza a pensar en la utilidad de la entrevista individual en los procesos de selección de personal, cuál es el verdadero uso de la

entrevista clínica en el proceso de selección, por qué era importante la entrevista individual en procesos de selección de personal y cuál sería el impacto de la entrevista clínica en el proceso de selección.

En una de las sesiones del seminario, se discutió si el mejor enfoque que podía tomar la investigación estaba basado en la validez, utilidad, uso, importancia o el impacto de la entrevista individual en los procesos de selección de personal realizados por algunos psicólogos organizacionales de la ciudad de Medellín. Ya en septiembre se llegaba el momento de presentar el trabajo final para la materia, y se debía tomar una decisión al respecto, entonces se resuelve definir la pregunta de investigación como: ¿Qué validez tiene la entrevista individual en los procesos de selección de personal realizados por algunas psicólogas organizacionales de la ciudad de Medellín? Y la misma la se debía sustentar con el jurado de la materia para poder continuar con el desarrollo de la siguiente materia: Seminario de Investigación.

Al llegar al momento de la sustentación, los jurados sugieren mejorar la pregunta de investigación y modificar el tema de estudio. Estos consideraron que la fundamentación debía encaminarse a investigar si la entrevista era útil o no, si existía correlación entre el entrenamiento, las consideraciones éticas brindadas por algunas universidades y el saber hacer de los psicólogos organizacionales en la entrevista de procesos de selección en la ciudad de Medellín. Es decir, antes de calificar la herramienta, se debía conocer cómo habían sido formadas y entrenadas las personas, en este caso psicólogos, y cómo sus consideraciones éticas iban a influir en los resultados.

Se pasa entonces a considerar un tema donde se reconocían como participantes los psicólogos organizacionales desde sus valores y sesgos, los representantes de la

organización y las universidades con la definición de un sistema de entrenamiento, formación y consideraciones éticas, que pudieran ser incluidas dentro de sus pensum, para enseñar a los profesionales a afrontar los procesos de selección en las organizaciones.

La muestra pasa de ser psicólogos organizacionales que realizaban entrevistas individuales en los procesos de selección de personal en la ciudad de Medellín, a psicólogos del área de gestión humana que realizan entrevistas individuales en los procesos de selección de personal en la ciudad de Medellín, jefes de pregrado en psicología, estudiantes de psicología y como fuente una secundaria, personas buscadoras de empleo de la presente ciudad.

Con este último enfoque se da inicio al desarrollo del trabajo investigativo, logrando caracterizaciones de las conveniencias e inconveniencias dentro del proceso de selección, a partir del análisis y la contrastación del entrenamiento y formación de los psicólogos organizacionales con su quehacer en los procesos de entrevista de selección. Se explora entonces, el tipo de entrenamiento y formación dados en algunas universidades en el pregrado de psicología de la ciudad de Medellín, a sus estudiantes en la realización de entrevistas para procesos de selección de personal. Allí se logran identificar consideraciones éticas brindadas por algunas universidades a sus estudiantes en la realización de entrevistas de selección de personal, el método bajo el cual se realiza el entrenamiento y cómo algunos psicólogos organizacionales desarrollan las entrevistas de selección.

Para lograr lo anterior se define el lugar para hacer el trabajo de campo, la muestra, la posición ética y los prejuicios frente a la investigación. Se definen también las categorías teóricas que sustentarían la investigación: organización, formación de los psicólogos,

entrenamiento de los psicólogos, ética y proceso de selección, y con dichas categorías se define la estructura de las preguntas que se desarrollarían en las entrevistas a los participantes definidos como muestra.

Se eligen inicialmente unos participantes de la muestra por conveniencia para aprender en el marco de la materia de investigación el método de entrevista, fichas de análisis y triangulación de dos primeras categorías, la formación de psicólogos organizacionales con sus subcategorías: competencias en la formación, dificultades en el proceso de formación, aciertos en el proceso de formación, proceso de entrenamiento y formación vs entrenamiento. Estas subcategorías promueven el entendimiento del proceso de formación de algunos los psicólogos en Medellín y la correspondencia entre ésta y la realidad de la práctica laboral y la categoría ética.

Finalmente al llegar al momento de una asesoría de trabajo de grado se inicia una búsqueda de un profesional que además de tener el criterio, las bases conceptuales y teóricas para apoyar la realización del presente trabajo de investigación, también fuera una persona lo suficientemente humana y cercana que guiaría no solo el desarrollo de un contenido teórico sino que aportara en la generación de criterio y desarrollo profesional desde una nueva mirada para el análisis y la visión de perspectiva del material y teoría que se estudiaba y cómo esta se constataba con la realidad del mundo organizacional. En ese punto, la intención de la presente investigación pasa a convertirse en un bosquejo gracias a los profesores, quienes acompañaron el inicio de la investigación convirtiéndose en profesionales importantes para el alcance de algunos hallazgos, el aprendizaje de las técnicas, la disciplina y rigurosidad en el método de investigación.



Posteriormente y con el pasar del tiempo, se encuentra como al asesor de trabajo de grado, apoya el proceso de aprendizaje y construcción con firmeza.

Se da inicio al proceso continuo de investigación con el asesor y en el desarrollo del trabajo, el análisis argumentativo de la teoría que ella escuchaba y leía del proceso, se dio rápidamente a la tarea de entender y hacer entender cuál era la pregunta de la inquietud que se manifestaba investigar. En conversaciones con el asesor se veía al inicio una pregunta alejada del deseo de los investigadores y se reconoció en el discurso de los mismos una férrea voluntad para encontrar la respuesta a la pregunta de si la entrevista clínica aportaba como herramienta dentro del proceso de selección de personal en las organizaciones. Fue así como en los devenires de la investigación se resuelve finalmente la pregunta: **¿Cuáles son las aplicaciones de la entrevista clínica en los procesos de selección de personal?**

Para resolver dicha pregunta nace la necesidad de contemplar nuevas categorías y subcategorías tales como: la entrevista tradicional de selección de personal, la entrevista clínica de selección de personal y consideraciones éticas del ejercicio clínico. Nos dimos cuenta que a pesar de haber avanzado en diferentes términos, el camino recorrido en el proceso investigativo había sido perfecto para identificar y aclarar las hipótesis que se daban al inicio, desde la teoría investigada y las entrevistas realizadas.

Se empiezan a definir con esta claridad, nuevas teorías a revisar, una nueva muestra a indagar y nuevas preguntas a incluir en la entrevista para la recolección de la información. Los cambios incluyen la definición de nuevos objetivos, la identificación con precisión de las características y dimensiones del fenómeno de la entrevista clínica de selección de personal, nuestro nuevo tema de estudio. Esto implicó también cambiar categorías y preguntas para las entrevistas semiestructuradas. La muestra ahora se componía de

psicólogos clínicos, representantes de empresas responsables de procesos de selección y participantes de la entrevista de selección clínica, asistiendo al esclarecimiento de las diferencias, ventajas, desventajas y características de la entrevista clínica como herramienta técnica en el proceso de selección de personal y como herramienta que apunte a la confiabilidad del mismo proceso de selección.

Posterior a la clarificación y definición de lo que podría ser el tema central de la investigación se procede a revisar nuevas bases de datos, textos, autores, teorías que trajeran consigo una nueva dirección, y a la vez proporcionara nuevos elementos para incluir en la triangulación de la información y análisis de los hallazgos.

Se da inicio a la construcción de las preguntas de la entrevista como método para los participantes de la investigación, posteriormente se realiza a través del profesor de la materia, el contacto con 4 participantes, 2 estudiantes de psicología, un director de carrera y un profesional en psicología organizacional.

Al iniciar el proceso de investigación con el asesor y definir nuevamente los términos de la investigación, dicha muestra se traslada a participantes como psicólogos clínicos que realizan entrevistas de selección de personal, representantes de las organizaciones responsables de procesos de selección de personal y participantes de los procesos de selección de personal desde la clínica.

Se realiza un primer contacto con una organización de la ciudad de Medellín que realizaba procesos de selección de personal con un énfasis clínico, organización a la que se llega por referencias. Dentro de la organización se realizan 2 entrevistas a responsables del proceso

de selección y dichos entrevistados refieren psicólogos clínicos y organizaciones como posibles participantes.

A partir de estas referencias se realiza el contacto con los psicólogos clínicos y se confirma su disponibilidad para participar en el proceso de investigación.

Dentro de las entrevistas, los Psicólogos clínicos hacen referencia a otros psicólogos, organizaciones y autores que han guiado su quehacer en el desarrollo del método de entrevista clínica al servicio de la selección de personal. Entonces se realizan los contactos con dichas organizaciones y psicólogos, y se da inicio a la inspección del material recomendado.

Los textos mencionados por los psicólogos clínicos favorecen el entendimiento del tema de investigación. Hasta el momento no se había logrado encontrar textos que documentaran la metodología de las entrevistas de selección de personal desde una fundamentación teórico práctica de la herramienta. Los hallazgos más importantes de esta fuente no son realmente en sí los textos recomendados, sino el entendimiento desde la justificación de los profesionales, del uso en la práctica de dichos métodos mencionados en los libros.

Una vez recolectada toda la información anterior, se revisan nuevamente las bases de datos y se amplían los referentes conceptuales, y se da inicio a la triangulación de la información.

Dentro del proceso de investigación para la identificación de las aplicaciones de la entrevista clínica en los procesos de selección de personal, nace la necesidad de contemplar categorías y subcategorías a través de una técnica de recolección, la entrevista semiestructurada, con el fin de ampliar la información requerida para alcanzar el objetivo,

identificar con precisión las características y dimensiones del fenómeno de entrevistas de selección individuales de la ciudad de Medellín.

Los participantes Psicólogos clínicos, Representantes de Empresas responsables de procesos de selección y Participantes de la entrevista de selección clínica, asisten el esclarecimiento de las diferencias, ventajas, desventajas y características de la entrevista clínica como herramienta técnica en el proceso de selección de personal. A través de la técnica utilizada se logrará el alcance de conclusiones que permiten justificar el uso de la entrevista clínica dentro de los procesos de selección de personal como herramienta que apunte a la veracidad del mismo proceso.

## **Anexo 2: Guía de entrevista para responsables del proceso de selección**

1. ¿Qué tipo de entrevista utilizan ustedes en este momento?
2. ¿Qué pruebas usan dentro de los proceso de selección?”
3. ¿Cómo es el orden, que pasa en todo el proceso de selección?
4. ¿El administrador de los proceso de selección que profesión tiene?
5. ¿Tienen un tiempo definido para entregar los resultados?
6. ¿Siempre ha sido así el proceso, o antes era distinto?
7. ¿Hay un entrenamiento que sea especial para esos psicólogos?
8. ¿Cómo es el proceso de selección?
9. ¿En este momento tiene alguna forma de medir la efectividad del proceso de selección, tiene indicadores del proceso?
10. ¿Cuál es el indicador, que mide, tiempos de selección, tiempo cuanto una persona permanece, que miran?
11. ¿El tema de la información, de la selección, de los informes y como los archivan y como los custodian?
12. ¿Y en este momento todos los cargos están definidos los perfiles o un cargo se define?

### **Anexo 3: Guía de entrevista para Psicólogos clínicos**

1. ¿Qué corriente de la Psicología tiene usted?
2. ¿Cuánto tiempo de experiencia tiene en el campo clínico?
3. ¿Cómo se formó para hacer procesos clínicos?
4. ¿Desde hace cuánto realiza entrevistas clínicas para procesos de selección de personal?
5. ¿Cómo llega usted al proceso de entrevista clínica para procesos de selección de personal?
6. ¿Cómo se formó para hacer entrevistas clínicas en selección?
7. ¿Conoce usted el perfil del cargo del candidato que entrevista?
8. ¿Conoce usted la filosofía de la empresa de los candidatos que entrevista desde la clínica para los procesos de selección?
9. Desde el proceso de selección de personal ¿Usted prepara la entrevista? ¿cómo lo hace? ¿qué revisa? ¿qué herramientas tiene? ¿Qué elementos tiene en cuenta?
10. ¿Qué diferencia tiene para usted la entrevista de selección tradicional y la entrevista clínica? ¿Qué aporta la entrevista clínica?
11. ¿Considera que la entrevista clínica tiene validez dentro del proceso de selección de personal? ¿Por qué?
12. ¿Qué tan objetiva cree usted que es la entrevista clínica en un proceso de selección?
13. Al realizar entrevistas clínicas para procesos de selección de personal, ¿tiene usted algún referente teórico?

14. ¿Tiene para el proceso de selección un tipo de entrevista definida: estructurada, semiestructurada o no estructurada? ¿Por qué?
15. ¿Cómo considera usted que funciona en la entrevista clínica de selección de personal la represión y los mecanismos de defensa tanto del candidato y como de la percepción del Psicólogo?
16. ¿Cuáles considera las ventajas y desventajas de la entrevista clínica de selección de personal?
17. ¿Hasta dónde llega es la responsabilidad del psicólogo en este tipo de entrevista cuando se desencadena en el candidato algún signo o síntoma?
18. ¿Suele la persona ocultar o adecuar información cuando la entrevista clínica se hace para fines de un empleo y no de terapia?
19. Las preguntas e intervenciones verbales se realizan en función del problema o la demanda del entrevistado en la clínica. En el proceso de selección de personal se realizan en función de la demanda de la empresa. ¿Cómo sabe usted hasta dónde preguntar o hasta dónde ahondar? ¿Qué preguntarle y qué no?
20. ¿Debe emitir usted un concepto de aptitud para el cargo en el informe de entrevista clínico para el proceso de selección de personal? Se es así, ¿En que se basa para hacerlo?
21. ¿Considera usted que es suficiente el tiempo de entrevista clínica en el proceso de selección para emitir una valoración de la personalidad en términos de ajuste a la compañía y el cargo?
22. ¿Las organizaciones envían para un cargo una o varias personas para aplicar la entrevista clínica de selección de personal?

23. ¿Hace usted algún tipo de retroalimentación a los candidatos o a las personas seleccionadas?
24. Teniendo la entrevista de selección el objetivo de elegir el candidato que más se adapte a un cargo y pronosticar un buen desempeño en el ejercicio. ¿Considera que el psicólogo clínico se aleja de su responsabilidad terapéutica con el objetivo de ayudar al “paciente” cuando se enmarca en el ámbito organizacional?
25. Desde la entrevista clínica se evita juzgar el paciente por su relato y por su historia. Entonces ¿Cómo evita juzgar al candidato por lo que está contando si se está viendo a la luz de una evaluación?
26. ¿En algún momento ha tenido un dilema ético realizando procesos de selección desde su conocimiento clínico?
27. ¿Qué sentimientos le evoca a usted realizar una entrevista clínica con un objetivo de selección y no terapéutico de acuerdo a su formación?
28. ¿Realiza usted algún consentimiento informado para que los candidatos firmen antes de la entrevista de selección clínica?
29. ¿Tiene definido con las empresas algún acuerdo para la entrega de los informes de selección de personal?
30. ¿Cómo es la estructura del informe de la entrevista clínica para entregar al encargado del proceso de selección?
31. ¿Sabe usted quien tiene acceso a los informes de selección que usted realiza desde la entrevista clínica?
32. ¿Qué organizaciones conoce que realicen entrevistas clínicas para el proceso de selección?



33. ¿Considera usted que se juzga mal que los psicólogos clínicos trabajen para el beneficio de las organizaciones?

34. ¿Qué costo tiene una entrevista clínica para un proceso de selección de personal?

#### **Anexo 4: Guía de entrevista para participantes entrevista clínica de selección de personal**

1. ¿Le fue notificado como era el proceso de selección en el que estaba participando?
2. ¿Le fue informado el tipo de entrevista al que asistiría antes de realizarla y que tiempo se requería para la misma?
3. ¿Le explicaron en qué consistía este tipo de entrevista y el objetivo de la misma?
4. ¿Había anteriormente participado en otros procesos de selección que utilizarán la entrevista clínica como herramienta?
5. ¿Cómo fue el encuadre del Psicólogo en la entrevista clínica?
6. ¿Recuerda que preguntas le hicieron?
7. ¿Cómo se sintió respondiendo las preguntas de la entrevista?
8. ¿En algún momento se sintió incomodo al momento de responder las preguntas de la entrevista?
9. ¿En algún momento se preguntó usted el porqué de estas preguntas dentro de un proceso de selección de personal?
10. ¿En algún momento trato usted de ocultar, evadir o transformar información en la entrevista? ¿Por qué?
11. ¿Descubrió algo de su historia personal dentro de la entrevista clínica que no había evidenciado antes?
12. ¿Después de la entrevista clínica de selección tuvo usted que buscar algún tipo de ayuda dadas las emociones evocadas?

13. ¿Al final de la entrevista si le preguntara si fue o no positivo el resultado en términos de la selección, qué respondería?
14. ¿Recibió usted algún tipo de retroalimentación por parte del Psicólogo o de la empresa respecto a su entrevista y los aspectos que en ella se evidenciaron?
15. ¿Qué concepto tiene usted de una organización que desarrolla sus procesos de selección desde las entrevistas clínicas?
16. ¿Qué concepto tiene usted del proceso de selección desde la entrevista clínica luego de participar de ella?
17. ¿Cómo se realizó el cierre de la entrevista clínica?
18. ¿Cómo se dio el proceso de selección completo para la organización? ¿Le aplicaron pruebas? ¿Qué otras entrevistas le realizaron?

## **Anexo 5: Guía de entrevista para Psicólogos Profesionales**

1. Dentro del plan de formación académica de la universidad ¿Conoce usted cuáles son las competencias que deben adquirir los estudiantes para alcanzar el título de psicólogo? ¿Sabe usted cómo fueron definidas?
2. ¿Cuál es el método que tiene la universidad para lograr que las competencias sean desarrolladas por los estudiantes?
3. ¿Cuáles son las principales dificultades en la formación de psicólogos en el campo organizacional? - ¿Qué hace la universidad para afrontarlas?
4. ¿Cuáles son los aciertos en la formación de psicólogos organizacionales?
5. ¿Cuáles son los retos en la formación de psicólogos organizacionales con relación a las necesidades del medio?
6. ¿Considera que la proliferación de pregrados en psicología y el alto número de estudiantes que se reciben en algunas instituciones favorecen o desfavorecen la formación de psicólogos en la ciudad de Medellín?
7. ¿Dentro del pensum del pregrado de psicología está incluido el entrenamiento de los psicólogos para realizar las entrevistas individuales dentro de los procesos de selección de personal? ¿Cómo ha sido su entrenamiento?
8. ¿Dentro del pensum de la carrera está contemplado un énfasis en organizacional? ¿Qué contenido tiene esta materia?
9. En el énfasis organizacional de la universidad ¿existe una formación específica respecto a cómo se debe desarrollar una entrevista de selección de personal? ¿Cómo

es desarrollado ese proceso formativo? ¿Considera que es suficiente el tiempo, la formación y entrenamiento?

10. ¿Dónde, cómo y/o con quien aprendió las técnicas y metodología para el desarrollo de una entrevista?

11. ¿Por qué considera usted que es importante desarrollar entrevistas dentro del proceso de selección de personal?

12. ¿Considera usted que las entrevistas individuales que se realizan el proceso de selección de personal aportan a la decisión de éxito o fracaso la selección? - ¿Por qué?

13. ¿Con tiene para usted la entrevista de selección de personal?

14. ¿Ha realizado usted algún tipo de formación adicional a la del pregrado para desarrollar entrevistas de selección de personal?

15. ¿Tiene usted un método definido para desarrollar sus entrevistas de selección de personal?

16. ¿Considera usted que es importante desarrollar entrevistas dentro del proceso de selección de personal? ¿Por qué?

17. De acuerdo a la aprendido en la clase ¿conoce bajo que autores se puede desarrollar la fundamentación teórica base para la formación en la entrevista de selección de personal?

18. ¿Qué consideraciones éticas tiene en cuenta la universidad para la formación de los Profesionales en psicología a la hora de realizar una entrevista de selección de personal?

19. ¿Cuáles considera que podrían ser las consideraciones éticas en los procesos de selección de personal? ¿Estas consideraciones éticas son tenidas en cuenta en su formación?
20. ¿Por qué cree que es importante que los psicólogos tengan en cuenta las consideraciones éticas al momento de realizar la entrevista individual dentro de los procesos de selección de personal?
21. ¿Considera usted que las universidades en el entrenamiento que brinda a los estudiantes de Psicología, tienen en cuenta las necesidades de las organizaciones y del medio?
22. ¿Considera usted que existe correspondencia entre lo enseñado en la formación y entrenamiento de las instituciones y la forma como los Psicólogos desarrollan el proceso de entrevista de selección?

## **Anexo 6: Guía de entrevista para Jefes de Pregrado en Psicología**

1. Dentro del plan de formación académica de la universidad ¿Conoce usted cuáles son las competencias que deben adquirir los estudiantes para alcanzar el título de psicólogo? ¿Sabe usted cómo fueron definidas?
2. ¿Cuál es el método que tiene la universidad para lograr que las competencias sean desarrolladas por los estudiantes?
3. ¿Cuáles son las principales dificultades en la formación de psicólogos en el campo organizacional? - ¿Qué hace la universidad para afrontarlas?
4. ¿Cuáles son los aciertos en la formación de psicólogos organizacionales?
5. ¿Cuáles son los retos en la formación de psicólogos organizacionales con relación a las necesidades del medio?
6. ¿Considera que la proliferación de pregrados en psicología y el alto número de estudiantes que se reciben en algunas instituciones favorecen o desfavorecen la formación de psicólogos en la ciudad de Medellín?
7. ¿Dentro del pensum del pregrado de psicología está incluido el entrenamiento de los psicólogos para realizar las entrevistas individuales dentro de los procesos de selección de personal? ¿Cómo ha sido su entrenamiento?
8. ¿Dentro del pensum de la carrera está contemplado un énfasis en organizacional? ¿Qué contenido tiene esta materia?
9. En el énfasis organizacional de la universidad ¿existe una formación específica respecto a cómo se debe desarrollar una entrevista de selección de personal? ¿Cómo

es desarrollado ese proceso formativo? ¿Considera que es suficiente el tiempo, la formación y entrenamiento?

10. ¿Dónde y/o con quien aprendió las técnicas y metodología para el desarrollo de una entrevista?

11. ¿Ha realizado usted algún tipo de formación adicional a la del pregrado para desarrollar entrevistas de selección de personal?

12. ¿Tiene usted un método definido para desarrollar sus entrevistas de selección de personal?

13. ¿Considera usted que es importante desarrollar entrevistas dentro del proceso de selección de personal? ¿Por qué?

14. De acuerdo a lo aprendido en la clase ¿conoce bajo que autores se puede desarrollar la fundamentación teórica base para la formación en la entrevista de selección de personal?

15. ¿Qué consideraciones éticas tiene en cuenta la universidad para la formación de los Profesionales en psicología a la hora de realizar una entrevista de selección de personal?

16. ¿Cuáles considera que podrían ser las consideraciones éticas en los procesos de selección de personal? ¿Estas consideraciones éticas son tenidas en cuenta en su formación?

17. ¿Por qué cree que es importante que los psicólogos tengan en cuenta las consideraciones éticas al momento de realizar la entrevista individual dentro de los procesos de selección de personal?



18. ¿Considera usted que la universidad en el entrenamiento que brinda a los estudiantes de Psicología, se tienen en cuenta las necesidades de las organizaciones y del medio?

19. ¿Considera usted que existe correspondencia entre lo enseñado en la formación y entrenamiento de las instituciones y la forma como los Psicólogos desarrollan el proceso de entrevista de selección?

## **Anexo 7: Estudiantes de Pregrado de Psicología**

1. Dentro del plan de formación académica de la universidad ¿Conoce usted cuáles son las competencias que deben adquirir los estudiantes para alcanzar el título de psicólogo? ¿Sabe usted cómo fueron definidas?
2. ¿Cuál es el método que tiene la universidad para lograr que las competencias sean desarrolladas por los estudiantes?
3. ¿Cuáles son las principales dificultades en la formación de psicólogos en el campo organizacional? - ¿Qué hace la universidad para afrontarlas?
4. ¿Cuáles son los aciertos en la formación de psicólogos organizacionales?
5. ¿Cuáles son los retos en la formación de psicólogos organizacionales con relación a las necesidades del medio?
6. ¿Dadas las circunstancias actuales en la ciudad de Medellín con la proliferación de pregrados en psicología y el alto número de estudiantes que se reciben en algunas instituciones considera que estas circunstancias favorecen/desfavorecen la formación de psicólogos?
7. ¿Conoce las estrategias que utiliza la universidad para no ser cómplice de esa situación que se está viviéndose en Medellín?
8. ¿Dentro del pensum del pregrado de psicología está incluido el entrenamiento de los psicólogos para realizar las entrevistas individuales dentro de los procesos de selección de personal? ¿Cómo ha sido su entrenamiento?
9. ¿Dentro del pensum de la carrera está contemplado un énfasis en organizacional? ¿Qué contenido tiene esta materia?

10. En el énfasis organizacional de la universidad ¿existe una formación específica respecto a cómo se debe desarrollar una entrevista de selección de personal? ¿Cómo es desarrollado ese proceso formativo?
11. De acuerdo a lo aprendido en la clase ¿conoce bajo que autores se puede desarrollar la fundamentación teórica base para la formación en la entrevista de selección de personal?
12. ¿Qué consideraciones éticas tiene en cuenta la universidad para la formación de los Profesionales en psicología a la hora de realizar una entrevista de selección de personal?
13. ¿Cuáles considera que podrían ser las consideraciones éticas en los procesos de selección de personal? ¿Estas consideraciones éticas son tenidas en cuenta en su formación?
14. ¿Por qué cree que es importante que los psicólogos tengan en cuenta las consideraciones éticas al momento de realizar la entrevista individual dentro de los procesos de selección de personal?
15. ¿Considera usted que la universidad en el entrenamiento que le da a los estudiantes organizacionales tienen en cuenta las necesidades de las organizaciones?

## Anexo 8 Cronograma de actividades

Cronograma para el Desarrollo de la Investigación																									
Actividad	Agosto	Septiembre					Octubre				Noviembre				Diciembre					Enero - 2015				FEBRERO- MARZO-ABRIL- MAYO-JUNIO 2015	Estado
	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4		
Definir el diseño de la Investigación																									Realizado
Revisión de los antecedentes teóricos																									En Proceso
Desarrollo del Marco Teórico																									En Proceso
Definición de la Muestra																									Realizado
Diseñar la entrevista Semiestructurada																									Realizado
Planear la logística para la aplicación de las Entrevistas																									Realizado
Invitar a la muestra a participantes para la Entrevista																									Realizado
Aplicar las Entrevistas																									Realizado



## **Anexo 9: Formato de consentimiento informado**

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo \_\_\_\_\_ identificado con cédula \_\_\_\_\_ autorizo a Lina María Gómez y Ana Catalina Botero identificadas con cédula \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ a grabar en audio la entrevista realizada el día \_\_\_\_\_ en el marco del trabajo de campo de investigación. Dicha entrevista guardará confidencialidad con la identidad y el nombre de las empresas mencionadas o en las que trabajan actualmente.

La información suministrada en dicha entrevista solo podrá ser utilizada con fines académicos salvaguardando el buen nombre del entrevistado.

\_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado

Cédula: \_\_\_\_\_

### Anexo 10: Formato de triangulación

TRIANGULACIÓN						
TIPO DE MUESTRA:						
Categoría	Frase que se repite	Categoría específica	Fragmentos textuales de los entrevistados (viñetas)	Observaciones e interpretaciones del investigador	Citas de textos que sirven para la triangulación	Bibliografía
Entrevista tradicional.						
Entrevista clínica	Predicción	Entrevista				
		Informe de selección				
		Comunicación verbal y no verbal.				
Procesos de selección de personal.						
Consideraciones éticas.						
Organización.						

## REFERENCIAS

- Acevedo, A. y López, A. 1998). *El proceso de la Entrevista, conceptos y modelos*. México: Editorial Limusa S.A.
- Acuff, H. (1981). Quality control in employee selection. *Personnel Journal*, Volumen 60. Número (7), PP 562-565.
- Ardila, R. (1973). *La psicología en Colombia: desarrollo histórico*. México: Editorial Trillas.
- Ballesteros, B.; González, D.; Peña, T. (2010). Competencias disciplinares y profesionales del Psicólogo en Colombia. (Documento preliminar- Propuesta para discusión). ACOFAPSI.
- Breakwell, G. (1996). *Cómo realizar entrevistas con éxito*. España: Editorial Gestión 2000, SA.
- Bonilla, C. y Rodríguez, S. (1997). *Más allá del dilema de los métodos*. Bogotá: Norma-Uniandes, 1997. p. 93-101.
- Borelli, F. (2004). *Entrevista clínica. Manual de estrategias prácticas*. Barcelona: SemFYC Ediciones.
- Boring, E. (1978) *Historia de la psicología experimental*. México: Editorial Trillas.
- Botero, A. (2001). El modelo investigativo en la hermenéutica gadameriana. *Unipluri/versidad*, Volumen 1. Número 3, Suplemento.



- Bucalo, J. (1980). The balanced interview can be foundation for more effective hiring of professionals and managers. *Personnel journal*. Volumen 57. PP 421-426.
- Campion, M. y Palmer, D. (1997). A review of stucture in the selection interview. *Personnel Psychology*. Volume 50. Número 3. PP 655-702.
- Cierpka, M; Dahlbender ; Harald, J, Grande, T, Heuft, G; Janssen, P; Resch, F; Rudolf, G; Schauenburg, H; Schneider, W; Schüssler, G; Schulte, M; Stasch, M; Von der Tann, M; (2006). El sistema Diagnóstico Psicodinámico Operacionalizado (OPD): Concepto, confiabilidad y validez. *Revista Chilena de Neuro-psiquiatria*. Chile. Volumen 44(2). PP. 105-125.
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*. Volumen 14. Número 1. PP 61-71.
- Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones (2006). Ministerio de la Protección Social. Recuperado de:  
<http://www.sociedadescientificas.com/userfiles/file/LEYES/1090%2006.pdf>.
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*. Bogotá. MC Graw Hill Interamericana S.A.
- De la Cuesta, C. (2003). El investigador como instrumento flexible de la indagación. *International Journal of Qualitative Methods*, 2 (4). Article 3. Retrieved from [http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/2\\_4/pdf/delacuesta.pdf](http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/2_4/pdf/delacuesta.pdf)
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las Organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica S.A.

- Everett, G. (1967). A Behavioral Science Approach to Personnel Selection. *The Academy of Management Journal*, Volume 10. Número 2. PP. 185-198.
- Ghiselli y Edwin, E. (1966). The validity of a personnel interview. *Personnel Psychology*. Volumen 19. Número 4. PP 389-394.
- Goodale, J. (1998). *La Entrevista, Técnicas y aplicaciones para la empresa*. Madrid: España. Editorial Piramide S.A.
- Greenlaw, P; Kohl, J. (1980). Selection interviewing and the New Federal Guidelines. *Personnel administrator*. Volumen 25. Número 8. PP. 74-80.
- Niece, R.. (1983). The Interview and Personnel Selection: Is the Process Valid and Reliable?. *The Clearing House*, 56(5), 232–235. Retrieved from <http://www.jstor.org.ezproxy.eafit.edu.co/stable/30186192>
- Grondin, J. (2008). *¿Qué es la hermenéutica?* España: Herder.
- Guber, R. *La entrevista etnográfica o el arte de la no directividad. La Etnografía, método, campo y reflexividad*. Bogotá. Grupo Editorial Norma. 2001. Pp. 75 - 101
- Hernández, B. (2008). Los procesos de selección implicaciones del aspirante. Tesis de Maestría Ciencias de la Administración, EAFIT.
- Hein, S. and Wendy, J. (2001). Empirical and Hermeneutic Approaches to Phenomenological Research in Psychology: A Comparison. *Psychological Methods*. Volumen. 6. No. 1, PP 3-17.
- Heflich, D. Matching people and jobs: value systems and employee selection. *Personnel administrator*. Volumen 26. P 77.

- Hernández, R.; Collado, C; y Baptista, L. (1997). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Kelle, U. (2005). ¿Hacer "emerger" o "forzar" los datos empíricos? Un problema crucial de la teoría fundamentada reconsiderada. Forum: *Qualitative Social Research*. Vol. 6, No. 2, Art. 27.
- Laverty, S. (2003). Hermeneutic phenomenology and phenomenology: A comparison of historical and methodological considerations. *International Journal of Qualitative Methods*, 2(3). Article 3. Retrieved from [http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/2\\_3final/pdf/laverty.pdf](http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/2_3final/pdf/laverty.pdf)
- Lopera, J; Ramírez, C; Zuluaga, M; Ortiz, J. (2010). *El método analítico*. Medellín: Centro de Investigaciones Sociales y Humanas (CISH), Universidad de Antioquia.
- Luria, A. (1973). La psicología en el sistema de las ciencias naturales y sociales. Colombia. *Revista Latinoamericana de Psicología*, Volumen 5. Número 3. PP. 263-271
- Madrones, J. (1991). *Filosofía de las ciencias humanas y sociales, nota histórica de una polémica incesante*. Barcelona: Editorial Antrhopos.
- Martínez, M. (1999). *Comportamiento humano, nuevos métodos de investigación*. México: Editorial Trillas.
- Montmollin, M. (1999). *Los Psicofarsantes*. España: Editorial Siglo XXI.
- Morin, E. (2001). *Introducción al pensamiento complejo*. España. Editorial Gedisa.

- Niece, R. (1983). The Interview and Personnel Selection: Is the Process Valid and Reliable?, *The Clearing House*, Volume 56. Número 5. PP. 232-235.
- Perpiña, C. (2012). *Manual de la entrevista Psicológica*. Madrid. Ediciones Piramide.
- Riccardi, R. (1966). *El manual del entrevistador*. Madrid: Editorial Gráficas Canales.
- Nafissi, G. (2007). *Teoría y Práctica de la Entrevista*. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Champagnat. Argentina.
- Nonaka; Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka. (1999). *La organización creadora de conocimiento: Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México. Oxford University Press.
- Peña, T. (1993) *La Psicología En Colombia: Historia De Una Disciplina y Una Profesión*. Caldas. Tomado de: Historia Social de la Ciencia en Colombia. Instituto Colombiano para el desarrollo de la Ciencia y la Tecnología Francisco José de Caldas, Instituto Colombiano para el desarrollo de la Ciencia y la Tecnología Francisco.
- Pérez, A. (2003). *El legado de Rubén Ardila: Psicología de la Biología a la cultura a la Organización*. Edición Flórez Acevedo L. Bogotá-Colombia. Universidad Nacional de Colombia.
- Pertuz, M. (2007). La Enseñanza De La Psicología En Colombia. El legado Rodriguista. Cambios y prospectivas. *Psicogente*. Barranquilla, Colombia. Volumen 10. Número 17. PP 60-73.

- Richard, A; Morgeson, F; Posthuma, R; y Campion, M; (2002). Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel Psychology*. Volumen 55. Número 1. PP. 1–81.
- Robledo, A. (2008). La formación de psicólogas y psicólogos en Colombia. *Revista Univ. Psychol.* Bogotá, Colombia. Volumen 7. Número 1. PP. 9-18.
- Salgado, J; Moscoso, S; Gorriti, M. (2004) Investigaciones sobre la Entrevista Conductual Estructurada, (ECE) en la Selección de Personal en la Administración. General del País Vasco: Meta-análisis de la Fiabilidad. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. España. Volumen 20, Número 2. PP. 107-139
- Sandoval, C. (2002). *Investigación cualitativa*. Especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social. Bogotá: ARFO editores e impresores LTDA.
- Swan, W. (1991). *Cómo escoger el personal adecuado*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Tamayo y Tamayo, M. (1999). *Aprender a investigar. Módulo 2: La investigación*. Bogotá: ARFO editores LTDA.
- Tapia, J. 2011. *Evaluación Psicológica. Coordinadas, contextos, procesos y garantías*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós, 1987. p. 100-132
- Terry, W; Mullins; Ronald, H. (1981). A Strategy for Managing the Selection Interview Process. *Personnel Administrator*. Volumen 26. PP 65-67,71-74.

- Torres, G. (2011). Más allá de la evaluación de las competencias del psicólogo colombiano: necesidad de un modelo de formación básico y común a nivel nacional. Psychologia. Bogotá, Colombia. *Avances de la disciplina*. Volumen 5. Número 2. PP 121-133.
- Tschirgi, H; Huegli, J. (1979). Monitoring the Employment Interview. Pensilvania. *Journal of College Placement*. Pensilvania. Volumen 39 n2. PP 37-39.